



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ - TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Realizace strategické analýzy koncepce vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané  
organizaci

Realization of Strategic Analysis Conception of Employees Training and Development in  
a Selected Organization

Student: Bc. Dušan Tkadlec

Vedoucí diplomové práce: PhDr. Ing. Martin Černek, Ph.D.

Ostrava 2015

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra managementu

## Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Dušan Tkadlec**  
Studijní program: N6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208T037 Management  
Téma: Realizace strategické analýzy koncepce vzdělávání a rozvoje  
zaměstnanců ve vybrané organizaci  
Realization of Strategic Analysis Conception of Employees Training and  
Development in a Selected Organization

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Teoretická východiska vzdělávání a rozvoje zaměstnanců
  3. Charakteristika vybrané organizace
  4. Analýza procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci
  5. Návrhy a doporučení
  6. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.  
KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.  
VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **PhDr. Ing. Martin Černek, Ph.D.**

Datum zadání: 21.11.2014  
Datum odevzdání: 25.04.2015

doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.  
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

Prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci vypracoval samostatně a s využitím uvedených zdrojů. Přílohy č. 1 a č. 2 mi byly poskytnuty společností M.L.S. Holice, spol. s.r.o.

V Ostravě 24.dubna 2015



.....

Bc. Dušan Tkadlec

## **Poděkování**

Touto cestou bych rád poděkoval PhDr. Ing. Martinu Černekovi, Ph.D. za vedení mé diplomové práce, jeho vstřícný přístup a trpělivost. Dále bych chtěl poděkovat paní vedoucí úseku personalistiky společnosti M.L.S. Holice, spol. s.r.o. za velmi milý přístup, ochotu, zpětnou vazbu a poskytnuté informace. A v neposlední řadě můj největší dík patří mé rodině a mým blízkým, kteří mě nejen po dobu vypracovávání diplomové práce, ale i po čas celého studia podporovali.

## **Obsah**

<b>1</b>	<b>Úvod .....</b>	<b>6</b>
<b>2</b>	<b>Teoretická východiska vzdělávání a rozvoje zaměstnanců .....</b>	<b>8</b>
2.1	Vývoj personálního řízení .....	8
2.2	Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců .....	9
2.3	Firemní vzdělávání .....	11
2.4	Podmínky vzdělávacích programů .....	15
2.5	Kompetence .....	16
2.6	Podpora dalšího vzdělávání a zvyšování kvalifikace .....	18
2.7	Přínosy vzdělávání zaměstnanců pro podnik a okolí.....	21
2.8	Metody vzdělávání a rozvoje.....	22
2.8.1	Metody používané ke vzdělávání na pracovišti .....	22
2.8.2	Metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště .....	24
2.8.3	Další metody vzdělávání .....	29
2.9	Systém metod měření efektivity vzdělávání.....	29
2.9.1	Kirkpatrickův čtyřúrovňový model .....	30
2.9.2	ROI = Return of Investment.....	31
2.9.3	Metody dle autorství hodnocení a časového horizontu .....	31
2.10	Produktivita práce ve vztahu se vzděláváním zaměstnanců .....	33
<b>3</b>	<b>Charakteristika vybrané organizace .....</b>	<b>36</b>
3.1	Základní charakteristika společnosti M.L.S. Holice, spol. s.r.o. ....	36
3.1.1	Historie .....	37
3.1.2	Výrobky.....	38
3.1.3	Ukázka sortimentu M.L.S. Holice.....	39
3.1.4	Vize společnosti .....	40
3.1.5	Etické zásady společnosti.....	40
3.1.6	Politika životního prostředí .....	40

3.1.7	Politika kvality .....	41
3.1.8	Inovace .....	41
3.1.9	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci.....	41
<b>4</b>	<b>Analýza procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci.....</b>	<b>42</b>
4.1	Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců .....	42
4.2	Ukázka směrnice jazykového vzdělávání.....	49
4.2.1	Individuální intenzivní kurz .....	50
4.2.2	Skupinový intenzivní kurz .....	51
4.2.3	Udržovací kurzy .....	51
4.2.4	Vhodnost zařazení zaměstnance do jazykového kurzu .....	51
4.2.5	Hodnocení účastníků jazykového vzdělávání .....	52
4.3	Struktura zaměstnanců společnosti M.L.S. Holice.....	53
4.4	Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců M.L.S. Holice v číslech .....	57
4.4.1	Plán vzdělávání zaměstnanců na rok 2014.....	57
4.4.2	Počet realizovaných školení .....	58
4.4.3	Počet odškolených hodin.....	59
4.4.4	Náklady vynaložené na vzdělávání zaměstnanců .....	61
4.5	Realizované vzdělávací akce společností M.L.S. Holice .....	64
4.6	Lektor.....	66
4.7	Vyplatí se externí nebo interní lektori? .....	68
4.8	Zásady, které je vhodné dodržovat při tvorbě týmů interních školitelů .....	69
4.9	Typy lektorů a jejich styly .....	71
4.10	Charakteristiky dobrých lektorů .....	72
4.11	Profil lektora .....	74
4.12	Desatero kvalitního lektora.....	76
<b>5</b>	<b>Návrhy a doporučení .....</b>	<b>77</b>
<b>6</b>	<b>Závěr .....</b>	<b>84</b>

<b>Seznam použité literatury .....</b>	<b>85</b>
<b>Seznam zkratek .....</b>	<b>90</b>
<b>Prohlášení o využití výsledků diplomové práce</b>	
<b>Seznam příloh</b>	



# 1 Úvod

Při současné konkurenci a trendech neustálého rozvoje, je potřeba využívat veškeré dostupné nástroje, aby firmy na trhu obstály, případně si vytvořily konkurenční výhodu vůči ostatním. Říká se, že děti jsou naše budoucnost. Pokud bychom aplikovali význam tohoto rčení v souvislosti s rozvojem organizace, výsledkem by bylo, že lidské zdroje, konkrétně zaměstnanci firmy, jsou její budoucností. Tématem této práce je vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.

Obecně se úspěšnost firem hodnotí především podle jejich zisků, tedy jestli má vyšší příjmy, než výdaje. Je ale na místě se zamyslet. Opravdu se jedná o nejdůležitější ukazatel? Z krátkodobého hlediska určitě ano, ale dle mého názoru je bohatství firmy a obrovský potenciál pro její růst právě v jejich zaměstnancích. Firmy by si měly uvědomit, že zisky patří mezi nejsměrodatnější ukazatele hodnocení jejich hospodaření. Z dlouhodobého hlediska ale tento ukazatel nemusí být vždy pozitivní, i když dělají vše správně. Může dojít k očekávaným i neočekávaným změnám. Příkladem může být nárůst konkurence vstupem nových firem na trh, změna výrobních systémů, procesů, postupů, technologické změny, vyčerpání přírodních zdrojů, změna legislativy, atd. Důsledkem těchto změn se firma může dostat do potíží. Je tedy na místě, být na tyto situace pokud možno co nejlépe připraven. Výborným prostředkem pro zvládání takových problémů, jsou právě kvalitně vyškolení a kvalifikovaní zaměstnanci. Zaměstnanci tvoří srdce firmy a vždy vykonávají tu nejdůležitější práci. Jedná se o samotný chod firmy, o provedení základních pracovních postupů, vytváření výrobků nebo služeb, ale i dalších procesů. Na jejich kvalitně a odvedené práci firma stojí. Navíc je možnost, že právě některý ze zaměstnanců přijde na možnost, jak nepříznivou situaci vyřešit. Může navrhnout inovaci nebo změnu pracovního postupu, případně pomůže firmě jinak. Zaměstnanci však v sobě skrývají potenciál, který by se měla každá firma snažit, co možná nejlépe využít. Proto by se měly všechny firmy o své zaměstnance starat a pokud možno, co nejvíce je vzdělávat a rozvíjet. Platí, že čím lépe budou zaměstnanci připraveni a erudováni, tím kvalitněji budou schopni plnit veškeré činnosti a přicházet s novými nápady nejen v dobrých, ale i ve špatných časech firmy.

Úvodní část práce se věnuje vymezení teoretických podkladů vycházejících především z odborné literatury. Jedná se o vymezení historického vývoje vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, popsání vzdělávacího cyklu, kompetencí pracovníků, způsobům vyhodnocení vzdělávání a jaký má vliv vzdělávání zaměstnanců na produktivitu jejich práce.

Praktická část se věnuje představní společnosti M.L.S. Holice, spol. s.r.o., která je předmětem analýzy této diplomové práce.

Cílem této diplomové práce, je odhalit případné nedostatky v oblasti vzdělávání společnosti M.L.S. Holice, spol. s.r.o. a navrhnout vhodná doporučení pro efektivnější zvládnání celého procesu.

Zvolenými metodami v této práci jsou analýza dat, interních dokumentů, poznatků a jejich následná indukce, tedy kvalitativní metody vhodné pro tento typ práce, se zaměřením na podstatu zkoumané problematiky v procesu vzdělávání zaměstnanců.

## 2 Teoretická východiska vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Teoretická část je vytvořena na základě monografických a elektronických zdrojů. Obsahuje vývoj personálního řízení, popis důležitosti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, metody vzdělávání a rozvoje, systém hodnocení efektivity vzdělávání a srovnání produktivity práce ve vztahu se vzděláváním zaměstnanců. Tyto oblasti byly vybrány proto, aby bylo možné komplexně pochopit systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizaci a následně díky získaným informacím zpracovat praktickou část.

### 2.1 Vývoj personálního řízení

Personální řízení v organizacích v průběhu času měnilo a mění svoji podobu. Na tuto změnu má vždy vliv mnoho faktorů. Největší vliv mají současné sociální a ekonomické podmínky, kultura atd. Díky působení těchto vlivů dochází ke změnám nároků na personální pracovníky. V důsledku neustálého rozvoje a zvyšujícím se nárokům v personální oblasti, nebyli vedoucí pracovníci schopni nadále plnit veškeré činnosti samostatně. Ve druhé polovině 19. století se vlivem těchto změn začaly utvářet personální oddělení. Jejich význam se neustále zvyšoval. Historicky se uvádí **tři rámcové vývojové etapy** personálního řízení (Kociánová, 2010). Vývojové etapy:

- a) **Personální administrativa** (do 30. let 20. stol.) - náplň práce personálního oddělení spočívá v: plnění pracovněprávních povinností, činnosti se zaměstnáváním lidí, povinnou péčí o pracovníky, pořizováním, uchováváním a aktualizací personálních informací a dokumentů a jejich poskytování řídicím složkám organizace. Personální oddělení zde má pasivní roli. Pomáhá při získávání a výběru pracovníků, jejich základnímu výcviku, odměňování, řešení pracovních podmínek, zlepšování pracovní morálky, motivaci a při jednání s odbory.
- b) **Personální řízení** (od 40. let 20. stol.) - personální oddělení začíná mít aktivnější charakter. Stává se nedílnou součástí podniku. Plní činnosti nad rámec jeho dosavadní náplně. Zvyšuje se odbornost personálních pracovníků, rozvíjí se sociální a personální politika, rozvíjí se personální útvary atd. Smyslem této doby byla snaha o dosažení konkurenční výhody v podobě dobře vybraného, tedy kvalitního, motivovaného a organizovaného kolektivu. V tomto období došlo k citelnému pokroku, nicméně se zůstalo pouze u řešení vnitroorganizačních problémů. Od 60. let dochází k dalšímu rozvoji a v čele organizace se objevují personální ředitelé. Narůstá vliv legislativy v zaměstnávání lidí - bezpečnost práce a zdraví při práci, důchodové zabezpečení

a diskriminace. Tyto vlivy kladou značné nároky na kvalifikaci a odpovědnost personalistů.

- c) **Řízení lidských zdrojů** (80. léta) - je koncepcí, která se v praxi začala projevovat od 80. let. Jedná se o strategický, vnitřně provázaný, manažersky orientovaný přístup k řízení lidí a získávání jejich angažovanosti a oddanosti v zájmu organizace. Důležitou roli má management, který je řídicí jednotkou řízení lidských zdrojů. Úkolem je propojit lidské zdroje se strategiemi podniku a vhodným rozmístěním pracovníků získat konkurenční výhodu v podobě stabilní a oddané pracovní síly. Dochází k formování týmů, využívaných pro týmovou práci. Důraz je kladen na participaci pracovníků a jejich flexibilitu. Zaměstnanec firma bere jako její bohatství, které musí vhodně spravovat. V zájmu organizace je tedy nejen zaměstnanec si udržet, ale i rozvíjet jejich potenciál a díky tomu zvyšovat vytvořenou přidanou hodnotu. Prostředek sloužící této změně je rozvoj lidských zdrojů a řízení pracovního podniku. Od 90. let se organizace zaměřují na týmovou práci, posilování pravomocí, neustálý rozvoj, řízení jakosti, řízení kultury, výkonu, odměňování a kompetence. Díky užším organizačním strukturám jsou pružnější. Mnoho pracovníků bylo nuceno propustit pro nadbytečnost. V tomto období se výrazně zvýšil podíl externích organizací na personální práci v ohledu vyhledávání a vzdělávání zaměstnanců.

## 2.2 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

V současné době je pro každou organizaci důležité, aby měla kvalitní zaměstnance, kteří bezchybně plní své pracovní povinnosti. Je to důležité nejen z pohledu udržitelnosti na trhu, ale i z hlediska dalšího rozvoje. Na většině trhů je vysoká konkurence a zákazníci se rozhodují i podle sebemenších detailů. Je mnoho způsobů, pomocí kterých se dá získat výhoda oproti konkurenci. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců patří mezi nejčastější současné trendy. Ať už se jedná o stávající nebo nové zaměstnance, je vždy důležité, aby vzdělávací programy korespondovaly s cíly a strategiemi. Další podmínkou je, aby pro každého zaměstnance byly zvoleny vhodné (moderní) metody<sup>1</sup>.

Pro úspěch tohoto trendu, je důležité, aby se dodržovala určitá pravidla. Dalo by se říci, že odpovídají na tyto otázky. Jaký je cíl? Jakou metodu zvolit? Jak zjistím, jestli bylo vzdělávání úspěšné<sup>2</sup>?

---

<sup>1</sup> <http://kariera.ihned.cz/c1-39114120-co-prinasi-vzdelavani-zamestnancu-zamestnavatelum>

<sup>2</sup> <http://probyznysinfo.ihned.cz/c1-57771350-jake-jsou-trendy-rozvoje-vzdelavani-cile-metody-a-hodnoceni-vysledku>

Většina zaměstnanců si uvědomuje, že neustálý rozvoj a vzdělávání, je nedílnou součástí dnešní doby. Není to jen podmínkou pro udržení stávajícího místa a rozvoj sebe sama, ale slouží i jako prostředek pro získávání výhod oproti konkurenci. Pomáhá tím tedy nejen sobě, ale i svému zaměstnavateli. Zaměstnanci se cítí spokojenější, loajálnější, plní dobře své úkoly a nemají důvod odcházet ke konkurenci. Je dobré, když si zaměstnanci sami uvědomují, že rozvoj je důležitý, ale důležitá je taky motivace. Výborné je, když přímý nadřízený, členové týmu, kolegové a další se rozvíjejí také. Vytváří to v podniku dobrou atmosféru a vhodné podmínky pro vzdělávání a rozvoj<sup>3</sup>.

Je spousta variant jak a co u zaměstnanců rozvíjet. Příklady těchto variant jsou: prohlubování, obnovování, rozšiřování znalostí a dovedností, profesní kvalifikace, rozvíjení měkkých dovedností a další. Nejčastějším programem, který zaměstnanci využívají a zaměstnavatelé je ochotně poskytují, je rozvoj jazykových znalostí. Tento program se nabízí obzvlášť, pokud spolupracují nebo hodlají spolupracovat se zahraničím. Není to však podmínkou. Každý zaměstnanec znalost cizího jazyka bezprostředně nepotřebuje pro vykonávání své práce. Je zde ale možnost, že by měl zájem o práci na jiné pozici, kde by už tento jazyk uplatnil<sup>4</sup>.

Mělo by to být nabízeno především zaměstnancům, kteří projeví zájem. Pokud by zaměstnancům bylo nařízeno, aby se jazyk učili a navíc by ho třeba ani nepotřebovali, většinou by se mohlo jednat o „mrhání finančními prostředky“. Zaměstnanci by totiž neměli chuť se učit<sup>5</sup>.

Protože dochází ke zlepšování současné ekonomické situace, firmy více investují do vzdělávání. Podle průzkumu ING Pojišťovny a Svazu průmyslu a dopravy jej nabízí v Česku 81 procent firem. Vzdělávací kurzy jsou běžně k dispozici zhruba třetině zaměstnancům. Hlavní roli ve vzdělávání hrají individuální rozvojové programy, ty jsou zaměřeny především k tréninku a rozvoji osobních dovedností, na rozvoj jazykových dovedností a práci s moderními technologiemi. Podle výsledků průzkumu Benchmarking 2013, provedených společnostmi Top vision, nadále vzrůstá poptávka podniků po rozsáhlejšímu začlenění e-learningu do firemního vzdělávání. Důvodem je úspora nákladů<sup>6</sup>.

---

<sup>3</sup> <http://kariera.ihned.cz/c1-39114120-co-prinasi-vzdelavani-zamestnancu-zamestnavatelum>

<sup>4</sup> <http://kariera.ihned.cz/c1-39114120-co-prinasi-vzdelavani-zamestnancu-zamestnavatelum>

<sup>5</sup> <http://kariera.ihned.cz/c1-39114120-co-prinasi-vzdelavani-zamestnancu-zamestnavatelum>

<sup>6</sup> <http://archiv.ihned.cz/c1-63163570-firmy-na-skolenich-nesetri-ale-vydaje-vice-promysleji>

Jak bylo zmíněno, personální oddělení, potažmo jeho pracovníci mají v podniku důležitou roli. Vykonávají mnoho povinností, které slouží k realizaci organizačních cílů (Dvořáková, 2012). Mezi tyto hlavní povinnosti podle Foot, Hook (2005) patří:

- nábor a výběr,
- výcvik a rozvoj personálu,
- plánování lidských zdrojů,
- uzavírání smluv,
- zajišťování slušného zacházení,
- zajišťování rovných příležitostí,
- posuzování výkonu zaměstnanců,
- poradenství pro zaměstnance,
- zaměstnanecké výhody,
- odměňování a příjem zaměstnanců,
- zdraví a bezpečnost,
- pracovní kázeň jednotlivců,
- zacházení se stížnostmi,
- propouštění,
- řešení nadbytečnosti personálu,
- vyjednávání,
- povzbuzování angažovanosti zaměstnanců.

### **2.3 Firemní vzdělávání**

Firemní vzdělávání může být chápáno z několika úhlů. Pro potřeby této diplomové práce je vnímáno hlavně jako povinné a kvalifikační vzdělávání zaměstnanců, které je součástí profesního vzdělávání. Jeho smyslem je získávání, zvyšování, prohlubování a udržování kvalifikace pracovníků (Bartoňková, 2010).

Podle Bartoňkové (2010) je firemní vzdělávání definováno jako hledání a následné odstraňování rozdílu mezi tím „co je“, a tím „co je žádoucí“.

Aby bylo úspěšné a dávalo smysl, je důležité, aby bylo SMART, vhodně zaimplementováno a v souladu se strategií podniku. Jak je možné vyčíst z obr. 2.1, vzdělávání je klíčovým článkem pro splnění poslání a vizí společnosti.

Metoda SMART je technika využívaná pro přesnou definici cíle. Tato zkratka pochází z prvních písmen anglických slov specific, measurable, achievable, realistic, time-bound. V češtině tato slova znamenají (Šikýř, 2014):

S = specifický

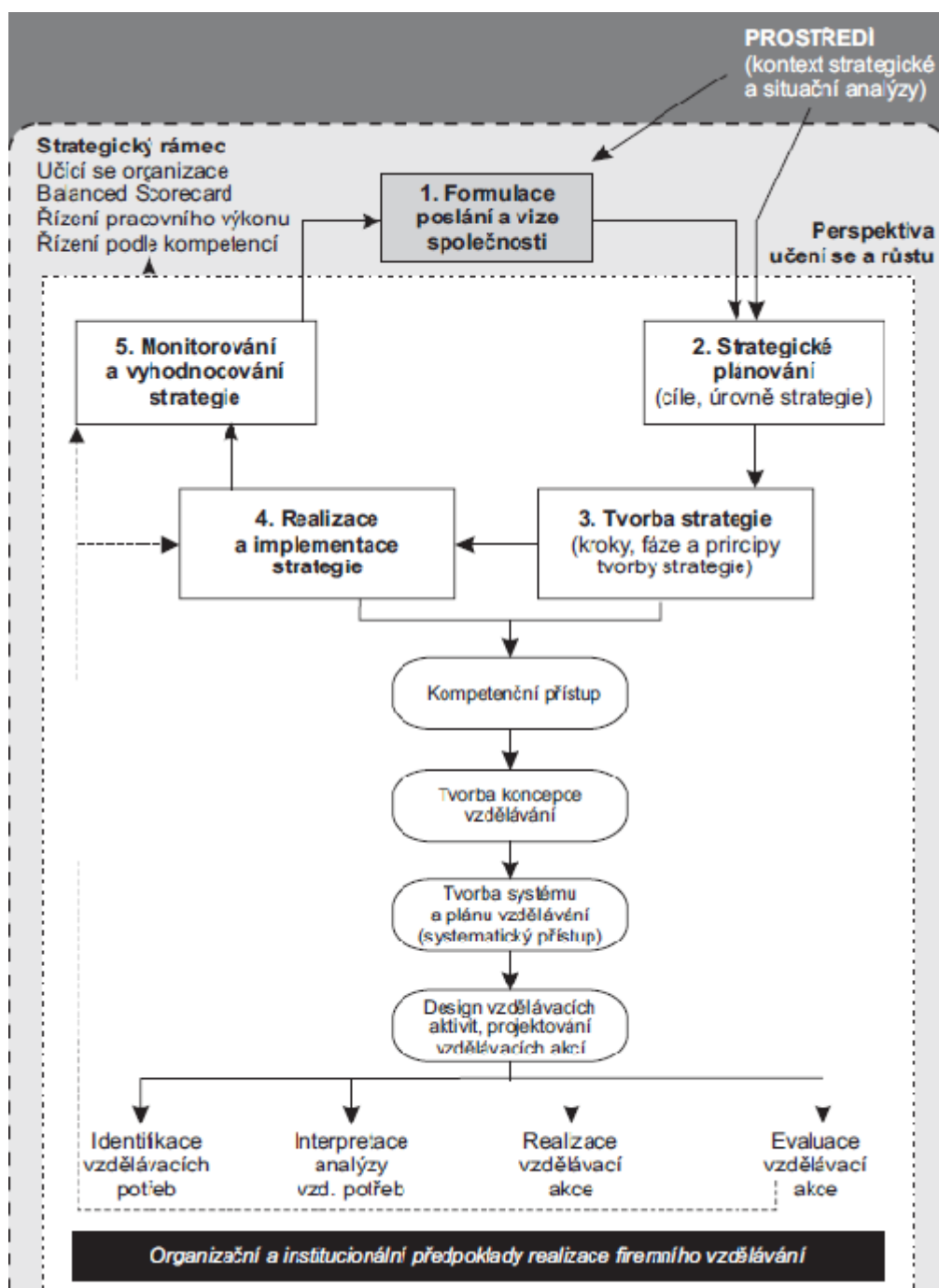
M = měřitelný

A = dosažitelný

R = reálný

T = termínovaný

Obr. 2.1



**Zdroj:** Bartoňková (2010, s. 15)

Jak z textu vyplývá, je to proces řízený firmou. Smyslem je systematicky zdokonalovat úroveň znalostí, dovedností, pracovního chování a tím snížit diferenci mezi objektivní a subjektivní kvalifikací. Vzdělávání lze provádět přímo v podniku nebo mimo podnik. Tomu se práce věnuje později.



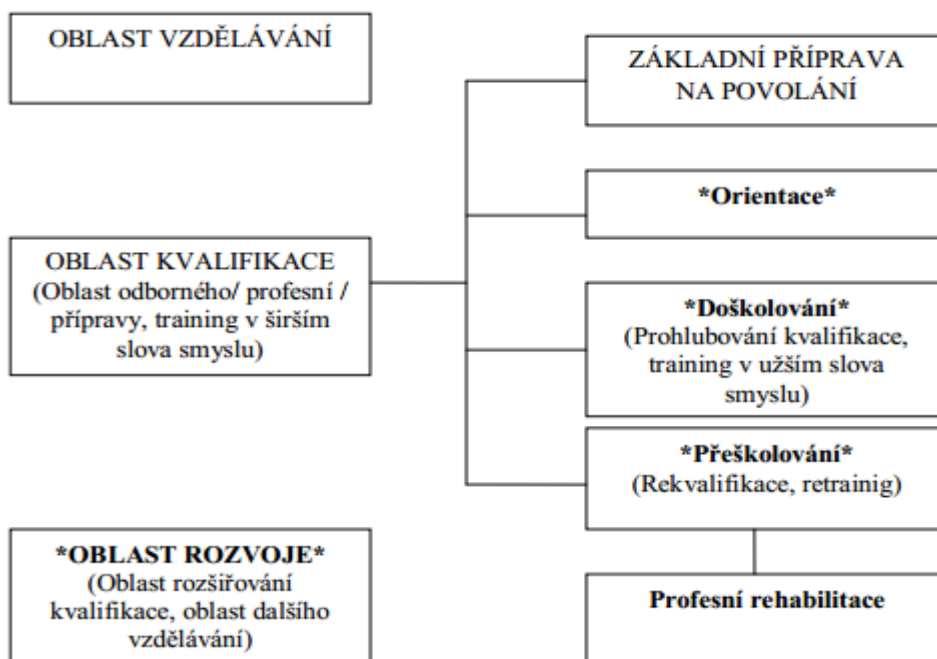
**Kvalifikace subjektivní** - schopnosti získané v průběhu života, ve kterých je potenciál pro jejich využití pro vykonávání určité činnosti. Jedná se o dovednosti, návyky, schopnosti, postoje, zkušenosti, lidský kapitál, intelektuální kapitál, atd. (Bartoňková, 2010).

**Kvalifikace objektivní** - dalo by se říci, že jde o požadavky pro vykonávání určité pracovní pozice. Liší se s náročností, charakterem, požadavky na kvalifikaci a odborností práce.

Součástí vzdělávání a rozvoje zaměstnanců je formování pracovních schopností. Toto formování je děleno na „formování pracovních schopností člověka“ a „formování pracovních schopností pracovníka“. Formování pracovních schopností člověka se týká vzdělávání v průběhu celého života. Rozdíl formování pracovních schopností pracovníka je v tom, že se jedná o aktivitu organizovanou, podporovanou nebo umožňovanou organizací v rámci její personální a sociální práce, je tedy podskupinou formování pracovních schopností člověka (Koubek, 2007).

**Formování pracovních schopností člověka se dělí na tři oblasti, viz obrázek 2.2**

**Obr. 2.2**



**Poznámka:** Tučným písmem psané a hvězdičkou označené vzdělávací aktivity bývají součástí podnikového vzdělávání pracovníků.

**Zdroj:** Koubek (2007, s. 255)

**Oblast vzdělávání** - jedná se především o všeobecné vzdělání, rozvoj lidského kapitálu a sociální rozvoj jedince.

**Oblast kvalifikace** - je orientování na zaměstnání a jak je vidět na obr. 2.2, smyslem je připravit zaměstnance na plnění pracovních povinností. Jedná se především o aktivity v rámci organizace.

**Oblast rozvoje** - je rozšiřování znalostí, kvalifikace a dovedností, které nejsou nutné pro vykonávání současné náplně práce. Smyslem je rozvoj osobnosti jedince a je orientováno na kariéru. Aby se jednalo o rozvoj pracovníků, musí být iniciováno ze strany organizace.

Rozvoj zaměstnanců se nejčastěji uplatňuje v případě vedoucích pracovníků a specialistů. Časté rozvojové aktivity podle Koubka (2007):

- vzdělávání v oblasti vedení lidí a komunikace,
- jazykové vzdělávání,
- práce s počítači,
- atd.

### **Noví pracovníci**

Nehledě na to, jestli se jedná o nového či stávajícího zaměstnance, každý by měl projít úvodním zapracováním a adaptací v případě, že se jedná o nástup na nové pracovní místo. I přestože může mít spoustu zkušeností na stejném místě a bude sebeschopnější, ze začátku nejspíš nebude schopen plnit svoje povinnosti na sto procent. Je tedy důležité, aby při nástupu do zaměstnání byl vhodně proškolen. Cílem je, aby si nový zaměstnanec zvykl na nové pracovní prostředí, sociálně se začlenil mezi své kolegy a zorientoval se na pracovišti, aby se jich nemusel ptát. Organizace se snaží, aby si zaměstnanec prošel tímto procesem hladce a co nejrychleji, aby mohl vykonávat svou práci na sto procent (Koubek, 2011).

### **2.4 Podmínky vzdělávacích programů**

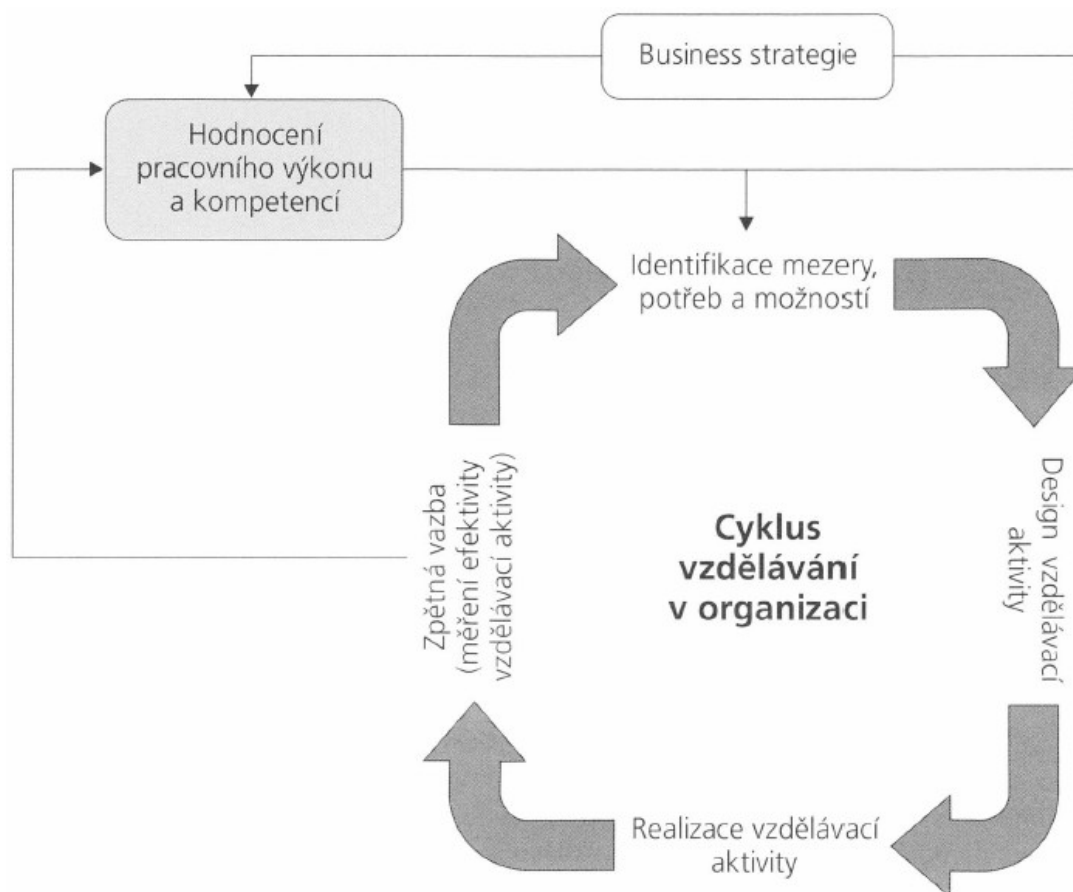
Pokud podnik chce, aby vzdělávání bylo přínosné, měl by se řídit určitými podmínkami. V první řadě by měl identifikovat potřebu vzdělávání a rozvoje. Poté stanovit cíle vzdělávání, přesněji řečeno, čeho chce dosáhnout. Dále je potřeba vytvořit vhodné prostředí, aby bylo vzdělávání co nejefektivnější. Důležité je volit správné přístupy a metody a vhodně je kombinovat. Metod vzdělávání je velké množství, je tedy na místě využívat všechny dostupné metody. Nakonec podnik celý tento proces vhodně vyhodnotí, jestli byl efektivní (Kociánová, 2010).

## Vzdělávací cyklus

Každý podnik, který realizuje vzdělávání a rozvoj zaměstnanců se řídí tímto vzdělávacím cyklem. Na obr. 2.3 je vidět, že cyklus je založený na strategii firmy a hodnocení pracovního výkonu a kompetencí. Hroník (2007, s. 133) mluví o čtyřech fázích cyklu vzdělávání:

- identifikace mezery, potřeba a možností,
- design vzdělávací aktivity,
- realizace vzdělávací aktivity,
- zpětná vazba.

Obr. 2.3



**Zdroj:** Hroník (2007, s. 134)

## 2.5 Kompetence

V souvislosti se vzdělávacím cyklem byla zmíněna potřeba kompetencí. Je tedy na místě, tento pojem vysvětlit a objasnit v čem spočívá jeho význam.

Co je to kompetence? Kompetence má mnoho významů a výkladů, jakými je možno tento pojem vnímat. Pokud se na to podíváme z hlediska běžných lidí, je kompetence vnímána

jako předpoklad pro vykonávání určité činnosti. Z hlediska autorů se definice tohoto pojmu trochu liší. Odlišnosti jsou zapříčiněny především oborem, kterému se daný autor věnuje.

Havrdová (1999, s. 41-42) definuje kompetence jako „termín vycházející z latiny, v překladu znamenající vhodný, příhodný, náležitý. V praxi je potom chápán jako celostní charakteristika osoby, která je vybavena pravomocí, určitými znalostmi a postoji a je schopna na základě této výbavy jednat.“

Tureckiová (2004) vysvětluje význam tohoto pojmu jako činnost spojenou s nějakým profesním výkonem nebo pracovní činností. Dále se také označuje pro oprávnění činit různá rozhodnutí a s tím související odpovědnost za následky. Obecně lze tedy říci, že nejčastěji je vnímána dvěma významy. V prvním případě je kompetence chápána jako množství rozhodovacích pravomocí včetně odpovědnosti za důsledky. Je tedy spojována s dalšími pojmy, jako jsou moc, vliv nebo autorita. Ve společnostech jsou typickými příklady tohoto vnímání kompetencí manažeři, nadřízení, vlastníci atd. Aktuálním trendem je zeštíhlování firemních struktur, v takových případech dochází v určitých situacích k delegování rozhodovacích pravomocí i na ostatní zaměstnance. V druhém, případě se kompetence využívá pro označení schopnosti pochopit danou situaci a adekvátně na ni reagovat. Ve skutečnosti se nejedná pouze o schopnost pracovat na daném pracovišti a být schopný proaktivně řešit změny stavu. Každý člověk má svůj vlastní specifický soubor vlastností, postojů, znalostí a zkušeností, které ho činí kompetentním k různým činnostem. Avšak pro potřebu této diplomové práce je kompetence vnímána hlavně jako způsobilost k pracovním povinnostem.

Kubeš et al. (2004, s. 27), (In Woodruffe, 1992) „*Kompetence je množina chování pracovníka, které musí v dané pozici použít, aby úkoly z této pozice kompetentně zvládl.*“ Autor zde dochází k závěru, že kompetence je v podstatě sled chování, vedoucí k očekávanému výstupu. A aby byl schopen splnit své úkoly na výborné úrovni, musí plnit tři předpoklady:

- „mít odpovídající vlastnosti, schopnosti, vědomosti, dovednosti a zkušenosti potřebné pro dané chování,
- být motivovaný toto chování využít, chce investovat potřebnou energii a chápe hodnotu požadovaného chování,
- má možnost v daném prostředí takové chování využít.“

V případě prvního předpokladu se jedná především o vlastnosti, schopnosti, atd. Takový soubor, lze poměrně snadno rozvíjet. U druhého předpokladu hrají roli faktory, které

je mnohem náročnější ovlivnit. I přesto, že tato definice slouží především jako stanovení kompetencí pro manažery, je dle mého názoru poměrně výstižná a dá se použít i jako definice kompetencí všech zaměstnanců. Pojem kompetence už byl vysvětlen, teď si tedy ještě kompetence rozdělíme. S ohledem na různorodost pracovních pozic, je podle Bělohlávka et al. (2006) nutné, kompetence rozdělit:

- **na kompetence základní** - obvykle jsou požadovány u všech zaměstnanců, patří mezi ně zejména postoje, dovednosti a vlastnosti (spolehlivost, komunikační dovednosti),
- **kompetence průřezové** - jsou požadovány pouze u většiny zaměstnanců, patří mezi ně znalosti nebo dovednosti jako jsou cizí jazyk, práce na počítači atd.,
- **kompetence speciální** - za speciální kompetence se považují odborné znalosti a dovednosti, které jsou specifické pro danou pracovní pozici (znalost účetnictví, svařování).

## 2.6 Podpora dalšího vzdělávání a zvyšování kvalifikace

Podle průzkumu uvedeného v Hospodářských novinách, kterého byli podrobeni zaměstnanci bank a investičních společností, vyplývají tyto statistiky. Výzkum měl zjistit motivační faktory ovlivňující zaměstnance. Celková procenta přiřazená vzdělávání a rozvoji tvoří 22,3 %, viz obr. 2.4. Souhrnná položka vzdělávání a odborný růst tak tvoří téměř čtvrtinu. Dále byl zjišťován detailnější zájem o rozvoj a vzdělání. Vyšší důležitost možnosti dalšího vzdělávání za finanční podpory zaměstnavatele přiřazují ženy (24,1 %) ve srovnání s muži (19,4 %) <sup>7</sup>.

Dále vyplývá, že z pohledu dosaženého vzdělání upřednostňují středoškolsky vzdělání zaměstnanci (19,2 %) vzdělání před vysokoškolsky vzdělanými zaměstnanci (18,3 %) <sup>8</sup>.

Z hlediska věku mají o možnost dalšího vzdělávání nejvyšší zájem zaměstnanci ve věku do 33 let (23,5 %), dále pak zaměstnanci ve věkovém intervalu 34 až 50 let (22,1 %) a zaměstnanci nad 50 let (18,3 %) <sup>9</sup>.

Z hlediska organizační struktury nejvyšší váhu přiřadili zaměstnanci středního managementu (24,6 %). Dále zaměstnanci zastávající pracovní pozice samostatných specialistů (23,6 %), řadoví zaměstnanci (23,4 %) a zaměstnanci nejvyššího managementu (8,3 %) <sup>10</sup>.

---

<sup>7</sup> <http://kariera.ihned.cz/c1-55655770-vzdelavani-jako-prostredok-vedouci-ke-spokojenosti-klientu>

<sup>8</sup> <http://kariera.ihned.cz/c1-55655770-vzdelavani-jako-prostredok-vedouci-ke-spokojenosti-klientu>

<sup>9</sup> <http://kariera.ihned.cz/c1-55655770-vzdelavani-jako-prostredok-vedouci-ke-spokojenosti-klientu>

<sup>10</sup> <http://kariera.ihned.cz/c1-55655770-vzdelavani-jako-prostredok-vedouci-ke-spokojenosti-klientu>

Obr. 2.4



Zdroj: <http://kariera.ihned.cz/c1-55655770-vzdelavani-jako-prostredok-vedouci-ke-spokojenosti-klientu>

„Statistiky zjištěné na LMC.eu (leader českého elektronického trhu práce)

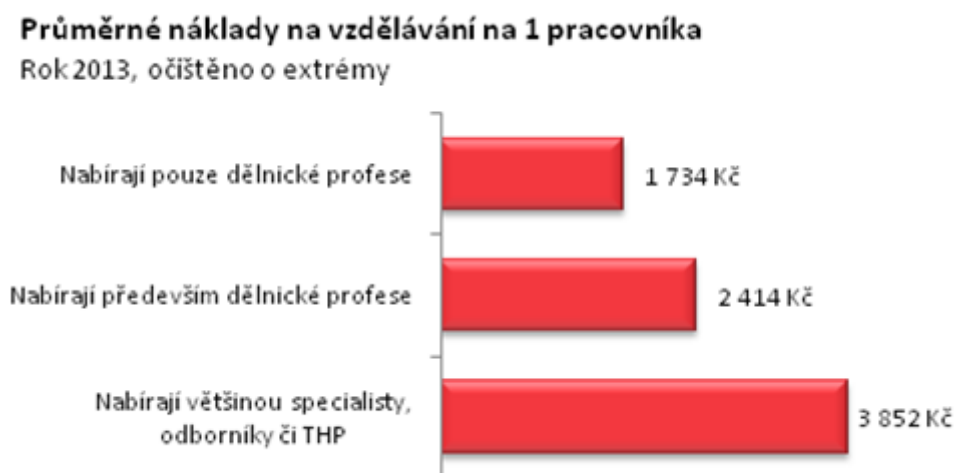
- 57 % frekventantů využívá znalosti z kurzů a školení i mimo zaměstnání.
- Čtyři pětiny lidí považují průběžné vzdělávání za dlouhodobě důležité pro své pracovní uplatnění.
- Moravané si od absolvování odborných kurzů častěji slibují pozitivní změny, Pražané spíše udržení práce.
- 24 % zaměstnanců očekává po absolvování odborného kurzu nebo školení nárůst platu
- 36 % si od takto získané vyšší kvalifikace slibuje kariérní postup.
- Pro plných 82 % lidí je motivací pro vzdělávání pocit uspokojení a naplnění vlastního zájmu, přičemž více než polovina lidí využívá nabyté znalosti i mimo zaměstnání. Dotazování byli ve věku 15-59 let.
- Očekávání ohledně plnění úkolů ve stávajícím zaměstnání, kde zlepšení předpokládá 46,4 % respondentů z Moravy a 52,6 % z Prahy<sup>11</sup>.

„Přínos odborných kurzů a školení pro zaměstnavatele, kteří je ve většině případů hradí (64 % zcela, 10 % částečně), je spíše nepřímý. Vyšší kvalifikace zaměstnanců se

<sup>11</sup> <https://www.lmc.eu/tiskove-zpravy/jobs-cz-ctvrtina-zamestnancu-se-vzdelava-v-ocekavani-zvyseni-platu-133>

projevuje vyšší efektivitou práce, a tím i úsporou mzdových nákladů. Od roku 2000 v ČR plynule klesal počet hodin, které zaměstnanci ročně tráví v práci, přibližně o 130 na 1 774<sup>12</sup>.“

**Obr. 2.5**



**Zdroj:** <http://www.hr-monitor.cz/vydaje-na-vzdelavani>

Na obrázku 2.5 jsou údaje z průzkumu společnosti HR Monitor v roce 2013, kdy sledovali průměrné náklady na vzdělání 1 pracovníka. Je zde vidět, že nejvyšší náklady na vzdělání jsou vynaloženy na nabírání specialistů a odborníků a technicko-hospodářských pracovníků<sup>13</sup>.

<sup>12</sup> <http://www.lmc.eu/tiskove-zpravy/jobs-cz-ctvrtina-zamestnancu-se-vzdelava-v-ocekavani-zvyseni-platu-133>

<sup>13</sup> <http://www.hr-monitor.cz/vydaje-na-vzdelavani>

## 2.7 Přínosy vzdělávání zaměstnanců pro podnik a okolí

Následující tabulka 2.1 obsahuje vliv na jednotlivé subjekty trhu způsobený vzděláváním zaměstnanců. K vytvoření tabulky došlo z toho důvodu, aby bylo možné pochopit, proč je vzdělávání zaměstnanců tak důležité a jaké má důsledky.

**Tabulka 2.1**

Skupina	Důsledky
<b>Zaměstnanci</b>	Zlepšení postavení v týmu, skupině Udržení pracovního místa Pracovní postup, získání pracovního místa Zvýšení kvalifikace; seberealizace Zvýšení kvality práce Zvýšení flexibility Lepší ohodnocení Vyšší loajalita v podniku Vyšší produktivita Menší zmetkovitost
<b>Manažeři</b>	Kvalitnější pracovní síla Flexibilita zaměstnanců Možnost delegování určitých úkonů Není potřeba taková kontrola zaměstnanců Zaměstnanci jsou samostatnější Spokojení zaměstnanci
<b>Majitelé</b>	Nížší náklady Malá zmetkovost Kvalitní zaměstnanci Dobrý management Dobrá pověst Know-How Inovace



<b>Zákazníci</b>	Kvalitnější výrobky Širší sortiment výrobků Levnější výrobky Větší dostupnost výrobků Lepší služby
<b>Konkurence</b>	Motivace k inovacím Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců
<b>Dodavatelé</b>	Lepší komunikace Lepší podmínky

Zdroj: vlastní zpracování

## 2.8 Metody vzdělávání a rozvoje

Dělení metod vzdělávání a rozvoje zaměstnanců podle Koubka (2007):

- „*on the job*“ (na pracovišti) - dochází ke vzdělávání při výkonu práce, při plnění pracovních úkolů, slouží především pro individuální vzdělávání,
- „*off the job*“ (mimo pracoviště) - většinou se využívá k hromadnému vzdělávání.

### 2.8.1 Metody používané ke vzdělávání na pracovišti

- **Instruktaž při výkonu práce** - je jednou z nejčastěji používaných jednorázových metod. Používá se při zaučování nového nebo málo zkušeného zaměstnance v organizaci. Přímý nadřízený nebo v častějších případech zkušenější pracovník ukazuje pracovní postup. Zacvičovaný pracovník sleduje a napodobuje tento postup a snaží se ho osvojit, v co nejlepší kvalitě a pokud možno co nejkratším čase.

*Výhoda* - rychlý zácvik a vytváření vztahu s nadřízeným nebo zkušenějším kolegou.

V případě dobrého provedení se jedná o okamžitý efekt.

*Nevýhoda* - na jednoduché úkoly, často probíhá v hlučném prostředí.

- **Koučování** - dlouhodobější instruktaž vykonávaná přímým nadřízeným nebo školitelem, celý proces je provázen konsultováním, sdělováním připomínek a kontrolou. Cílem je směřovat a podněcovat zaměstnance ke kýženým výkonům a vlastní iniciativě s ohledem na jeho individualitu.

*Výhoda* - průběžná zpětná vazba a hodnocení práce, zlepšuje komunikaci a pomáhá stanovit cíle jeho pracovní kariery.

*Nevýhoda* - pracovní tlak na zaměstnance při plnění úkolů, hlučné prostředí.

- **Mentorování** - podobné jako koučování. Odpovědnost je částečně přenesena na vzdělávaného zaměstnance, protože si svého rádce „mentora“ vybírá sám. Úlohou mentora je stimulace, předávání zkušeností, usměrňování a pomáhání jeho svěřenci v kariéře.

*Výhoda* - podobné jako u koučování. Neformální vztah mezi mentorem a vzdělávaným.

*Nevýhoda* - nebezpečí nevhodné volby mentora.

- **Counselling** - jedná se o vzájemné konzultování a ovlivňování mezi vzdělávaným a vzdělavatelem. Zjednodušeně řečeno se jedná o jakési poradenství<sup>14</sup>.

*Výhoda* - předkládání vlastních návrhů vzdělávaného a vytvářím tím zpětnou vazbu pro vzdělávajícího. Obohacování vedení pracovníků.

*Nevýhoda* - časová náročnost.

- **Asistování** - vzdělávaný pracovník je přidělen jako pomocník zkušenému pracovníkovi. Pomáhá při plnění jeho úkolů nebo jednotlivých procesů a tímto se od něj učí. Průběžně si osvojuje plněné úkoly, stává se samostatnější a nakonec je schopen pracovat zcela samostatně.

*Výhoda* - soustavnost působení a praktická stránka vzdělávání.

*Nevýhoda* - může dojít k osvojení nevhodných pracovních návyků, jelikož jsou mu poskytovány subjektivní informace, plynoucí pouze z jednoho zdroje.

- **Pověření úkolem** - používá se pro řídicí a tvůrčí pracovníky. Tato metoda je rozvinutím nebo závěrečnou fází metody asistování. Náplní vzdělávaného je splnit určitý úkol, ke kterému má potřebné podmínky.

*Výhoda* - rozšiřování pole působnosti pracovníka, vede zaměstnance k samostatnosti.

*Nevýhoda* - možnost dopustit se chyby nebo nevyřešení úkolu, neúspěch může vést k nedůvěře ze strany nadřízených.

---

<sup>14</sup> <http://www.elseaz.cz/slovník/counselling/>

- **Rotace práce** - zaměstnanec průběžně vykonává úkoly v různých částech organizace. Seznamuje se tedy s jednotlivými pracovními úseky. Je vhodná pro vzdělávání řídicích pracovníků, případně u čerstvých absolventů.

*Výhoda* - rozšiřování pracovních zkušeností a schopností, vytváření nových zájmů, rozvoj flexibility.

*Nevýhoda* - neúspěch řídicích pracovníků na některých pracovištích může vyústit ke snížení sebevědomí a zhoršit hodnocení v očích nadřízených.

- **Pracovní porady** - vhodná při formování pracovních schopností. Účastník se seznamuje s problémy a fakty týkající se celé organizace.

*Výhoda* - výměna zkušeností, vyšší informovanost pracovníků.

*Nevýhoda* - zkracování pracovní doby potřebné k plnění pracovních úkolů.

## 2.8.2 Metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště

- **Přednáška** - většinou se jedná o poskytnutí teoretických a faktických informací. Vzdělávaný je pasivním účastníkem tohoto procesu.

*Výhoda* - rychlost přenosu informací.

*Nevýhoda* - pasivní přijímání informací.

- **Přednáška spojená s diskuzí** - vhodnější forma přednášky jinak nazývána seminář. Rozdíl mezi přednáškou a seminářem je v podněcování účastníků k aktivnímu zapojování se do diskuze.

*Výhoda* - aktivita účastníků, nové nápady, interaktivita.

*Nevýhoda* - náročnější na přípravu a organizaci, důležitý je výběr „moderátora“.

- **Demonstrování** - smyslem je pomocí vizuálních prostředků názorně ukázat fungování, vlastnosti, postupy a zprostředkovat znalosti vzdělávaným. Vhodné především pro pracovníky výrobních a vývojových pracovišť.

*Výhoda* - názornost, možnost si věc vyzkoušet, interaktivita, multimediálnost.

*Nevýhoda* - rozdíl mezi náročností podmínek ve vzdělávacím zařízení a skutečným pracovištěm.

- **Případové studie** - jedná se o oblíbenou formu vzdělávání především u manažerů a tvůrčích pracovníků. Jsou vystaveni smyšlenému nebo skutečnému problému, který se buď jako jednotlivci nebo ve skupinkách snaží vyřešit.

*Výhoda* - v případě skutečné případové studie, možnost jejího vyřešení; rozvíjení analytického myšlení účastníků.

*Nevýhoda* - náročnost na přípravu vzdělavatele.

- **Workshop** - forma případových studií. Mají komplexní podobu a řeší se v týmech.

*Výhoda* - výchova k týmové práci, dělení se o nápady při řešení každodenních reálných problémů.

*Nevýhoda* - náročnost na přípravu (případové studie).

- **Brainstorming** - Varianta případových studií. Každý účastník navrhuje řešení daného problému. Navrhnuté nápady se prodiskutovávají a hledá se vhodné řešení.

*Výhoda* - generování velkého množství nových nápadů a přístupů, podpora kreativního myšlení.

*Nevýhoda* - náročnost na přípravu. V případě nedostatečného zapojení účastníků není úspěch zaručen.

- **Simulace** - metoda zaměřena na praxi a aktivní zapojování účastníků. Účastníci obdrží scénář a jsou nuceni učinit řadu rozhodnutí. Většinou jde o řešení běžných situací vedoucích pracovníků. Postupem dochází ke gradaci obtížnosti úkolů.

*Výhoda* - účinná metoda pro formování schopností vyjednávat a rozhodovat se.

*Nevýhoda* - náročnost na přípravu, potřeba zkušeného vzdělavatele.

- **Hraní rolí** - metoda, při které se účastníci aktivně zapojují. Jsou jim přiděleny role, podle kterých se chovají. Můžou být přesně vymezené scénáře rolí nebo jim může být ponechána volná ruka. Je orientována na rozvoj praktických schopností účastníků. Slouží především pro osvojení sociálních rolí a žádoucích sociálních vlastností. Používá se spíše pro vedoucí pracovníky.

*Výhoda* - učení ovládat své emoce, samostatné myšlení a reagování účastníků.

*Nevýhoda* - náročnost na přípravu a zkušenost vzdělavatele.

- **Assesment centre** - metoda vzdělávání manažerů. Úkoly jsou náhodně generovány i vyhodnocovány počítačem. Jedná se o kombinaci případových studií, simulace a hraní rolí a je považována za jejich dokonalejší verzi.

*Výhoda* - osvojování manažerských znalostí, dovedností, překonávání stresu, učení jednat s lidmi, atd.

*Nevýhoda* - náročná na přípravu a technické vybavení.

- **Outdoor training** - jedná se o vzdělávací metodu propojenou se sportovními aktivitami. Čím dál častěji se používá ke vzdělávání manažerů. Účastníkům je zadán úkol, který má podobu hry nebo pohybové aktivity. Úkol se řeší kolektivně. Vedoucí je buď předem pověřen, nebo se určí spontánně. Po absolvování dochází k diskuzi, jakých manažerských dovedností bylo zapotřebí pro splnění daného úkolu.

*Výhoda* - zábavná forma učení, spojení relaxační aktivity se zdokonalováním pracovních schopností.

*Nevýhoda* - náročnost na přípravu, z důvodu fyzické náročnosti není vhodný pro starší osoby a osoby se zdravotními problémy.

- **E-learning** - je metoda multimediálního vzdělávání pomocí počítačů, jejíž užívání soustavně vzrůstá. Smyslem e-learningu je usnadnit učení prostřednictvím různých schémat, grafů a obrázků. Nabízí velký počet informací.

„Využití e-learningu v praxi: využívá se pro vzdělávání zaměstnanců organizace, typicky pro produktová školení, zaškolování nových zaměstnanců, BOZP, školení řidičů, školení firemních procesů a procedur, jazykové kurzy, školení komunikace se zákazníky a další. Organizace často využívají e-learning jako součást vnitropodnikové počítačové sítě (Intranet) nebo využívají portálů poskytovatelů e-learningu na internetu. E-learning se využívá jako vhodný doplněk prezenčního studia (umožňuje snadné procvičování) nebo pro úplné distanční studium<sup>15</sup>.“

Typy e-learningu dle Armstronga (2007):

- **samostatný** - dochází k samostudiu, vzdělávaná osoba není v kontaktu s žádným učitelem (instruktorem) ani jinými vzdělávanými,
- **živý** - vzdělávaný a vzdělávající jsou spolu v kontaktu, ale každý je na jiném místě,

<sup>15</sup> <https://managementmania.com/cs/e-learning>

- **kolektivní** - dochází k výměně a předávání informací učících se osob pomocí diskusních fór, společenství praktiků, počítačových bulletinů a besed.

#### **Výhody:**

- vzdálenost - přístup ke vzdělávacím programům, které nejsou dostupné v dané oblasti, možnost využívat i zahraniční kurzy,
- snižování nákladů - není třeba platit cestovné, stravné, ubytování, školící místnost, atd.,
- časová úspora - možnost přizpůsobení obsahu programu školenému nebo organizaci „na míru“, výběr hlavních myšlenek,
- sekundární studijní zdroje - on-line knihovny,
- zprostředkování neopakovatelné diskuze - možnost zachování řešených otázek, případů atd. pomocí diskusních fór,
- zvyšování aktivity účastníků - potřeba aktivně vyhledávat informace,
- objektivní hodnocení - všichni jsou hodnoceni podle stejných, předem stanovených kritérií (Armstrong, 2007).

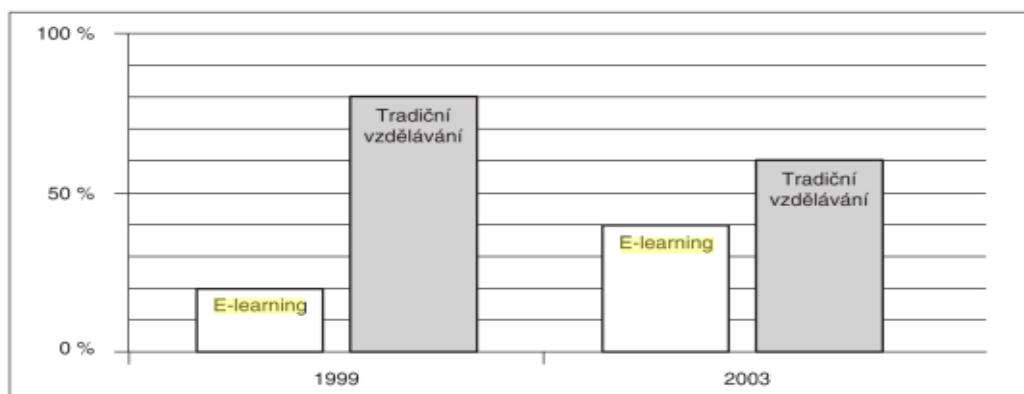
#### **Nevýhody:**

- cena - vzdělávací programy jsou poměrně drahé,
- individualita - není pro každého a nelze použít na jakékoliv vzdělávání (Armstrong, 2007).

#### **Vývoj e-learningu ve srovnání s tradičním vzděláváním**

Na obr. 2.6 je možné vidět vývoj e-learningu během let 1999 a 2003. V roce 1999 dosahuje e-learning 20% z celkového vzdělávání, kdežto v roce 2003 už je to 40%. Je tedy vidět, že trend měl v těchto letech rostoucí tendenci (Walker, 2003).

**Obr. 2.6**

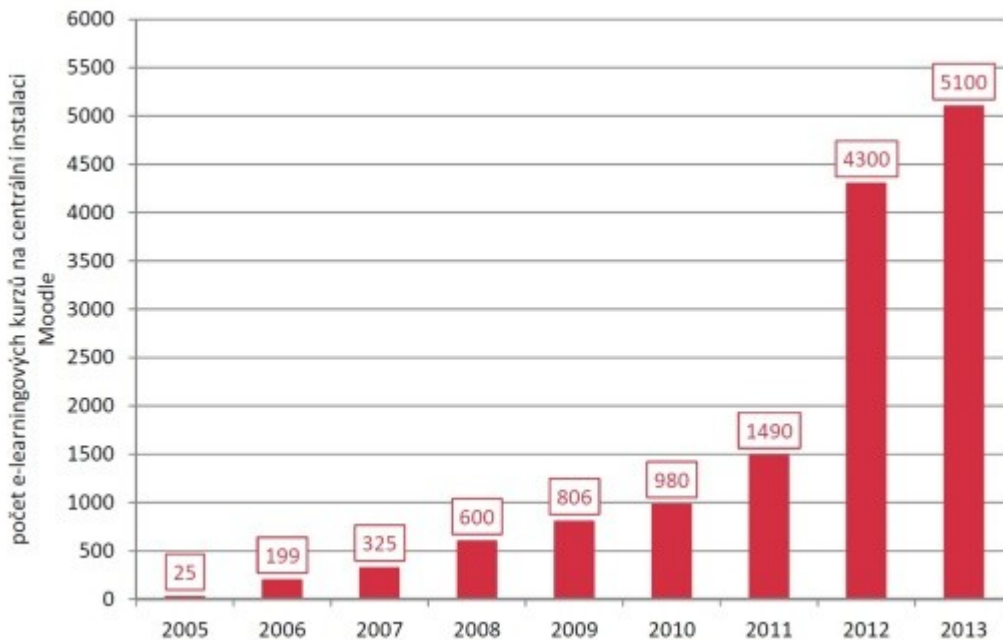


**Zdroj:** Walker (2003, s. 95)

### Vývoj e-learningu na příkladu Univerzity Karlovy

Na obrázku 2.7 je zaznamenán průběh vývoje e-learningu na Karlově Univerzitě. Za rok 2012 bylo dostupných 4300 e-learningových kurzů, kdežto v roce 2013, byl už tento počet 5100. Roční nárůst kurzů je o téměř 19%. Z grafu je zřejmé, že od roku 2005 má stále rostoucí trend<sup>16</sup>.

**Obr. 2.7**



**Zdroj:** Univerzita Karlova, *Výroční zpráva o činnosti 2013*

<sup>16</sup> <http://www.cuni.cz/UK-4054.html>

### 2.8.3 Další metody vzdělávání

Bylo řečeno, že se metody vzdělávání dělí na metody vzdělávání na pracovišti a mimo pracoviště. Existuje však ještě jedno členění. To je složeno kombinací obou metod, tedy jak na pracovišti, tak mimo pracoviště. Mezi tyto metody patří:

- a) **Action Learning** - vychází z toho, že učení nemůže být odděleno od praxe. Reální lidé řeší reálné problémy v reálném čase a současně se učí. Je to proces založený na otázkách a naslouchání. Má dvě pravidla: oznamovací věty pouze jako odpovědi na otázky a coach týmu má zasáhnout kdykoliv vidí příležitost pro učení. Skládá se z šesti složek - problém, tým (skupina), otázky, akce, učení a coach. Některé organizace využívají například jen čtyři složky, nicméně nejúčinnější je při současném působení všech<sup>17</sup>.
- b) **Trainee program** - většinou se jedná o první pracovní zkušenost absolventů. Je jim ušita na míru a slouží k tomu, aby získali pracovní návyky a důkladně poznali firmu. Pro firmu slouží spíše jako metoda vhodná k výběru vhodných zaměstnanců, ze kterých si potom vychová kvalitní pracovníky. Do programu se můžou přihlásit čerství absolventi nebo maximálně 2 roky po ukončení. Tyto programy zpravidla nabízejí velké nadnárodní firmy. Tento program trvá několik měsíců a absolventům tohoto programu je posléze nabídnuta spolupráce<sup>18</sup>.
- c) **Samostudium** - distanční forma vzdělávání. Pomáhá překonat bariéry tradičního studia. Tuto metodu používají nejčastěji starší a zkušenější zaměstnanci, protože mají dostatek motivace k získávání dalších vědomostí a zkušeností (Dvořáková, 2007).

### 2.9 Systém metod měření efektivity vzdělávání

Jak vyhodnotit, že zvolená metoda vzdělávání byla efektivní a vhodná pro dosažení cílů organizace? Podle Harrisona (2005) je před hodnocením efektivity vhodné, položit si tyto čtyři otázky:

- **Proč hodnotíme?** Tuto otázku je nutné si položit, aby si firmy uvědomily pravý důvod hodnocení.
- **Kdo by měl hodnotit?** Odpověď na tuto otázku je závislá na otázku první a tedy, proč hodnotíme vzdělávací proces. Nejčastějšími příklady, kdo bude hodnotit

---

<sup>17</sup> <http://www.actionlearning.cz/co-je-action-learning/>

<sup>18</sup> <http://www.jobs.cz/poradna/je-pro-vas-trainee-program-to-prave/>



efektivitu vzdělávacího procesu, jsou lektori, vedoucí zaměstnanci, pracovníci personálního oddělení, vrcholoví manažeři, zprostředkovatelé externích vzdělávacích kurzů, atd.

- **Kdy máme hodnotit?** Opět se odvíjí od první otázky. V některých případech je možno vzdělávání vyhodnotit ihned po absolvování daného kurzu (např. znalost cizího jazyka). V jiných se vliv projeví až v dlouhodobém hledisku (např. zlepšení manažerských dovedností).
- **Jak hodnotit?** V praxi je možné využívat různé metody hodnocení. Jejich využití se však odvíjí především od typu vzdělávací akce, to znamená, že pro všechny nelze použít stejná metoda.

V této diplomové práci je pro měření efektivity vzdělávání uveden Kirkpatrickův čtyřúrovňový model, dále ukazatel rentability investic a metody hodnocení dle autorství hodnocení a časového horizontu.

### 2.9.1 Kirkpatrickův čtyřúrovňový model

Smyslem Kirkpatrickova modelu je dokázat, že vzdělávání bylo přínosné, vytvořilo přidanou hodnotu a užitek pro podnik (Hroník, 2007).

Obr. 2.8



Zdroj: <http://www.slideshare.net/CEINVE/mereni-efektivita-vzdelavani>

Bartoňková (2010) popisuje jednotlivé úrovně Kirkpatrickova čtyřúrovňového modelu, jako odpovědi na čtyři otázky. Každý stupeň odpovídá na jednu otázku.

**Stupeň první - Reakce** - „Líbil se účastníkům vzdělávací program?“ Jedná se o nejvíce používanou metodu. Je jednoduchá a snadno se s její pomocí sbírají a analyzují data.

Vzdělávání jedinci jsou vystaveni dotazníku, ve kterém se zkoumá jejich spokojenost s náplní vzdělávacího programu, hodnotí se prostředí, metody a přínos. Nevýhodou je nízká validita získaných výsledků.

**Stupeň druhý - Učení** - „Naučili se to, co se měli naučit?“ Jedná se o měření kvantity nabytých znalostí. Jako prostředek se většinou využívají testy, které jsou vzdělávaným předloženy před a po procesu vzdělávání.

**Stupeň třetí - Chování** - „Bylo to přínosné pro každodenní využívání na pracovišti?“ Smyslem tohoto hodnocení, je ověřit, zdali zaměstnanec využívá nabyté znalosti v každodenních pracovních situacích a jaký měly vliv na jeho výkon.

**Stupeň čtvrtý - Výsledky** - „Pomohlo to k zefektivnění práce a dosažení stanovených cílů?“ Posledním krokem Kirkpatrickova modelu je vyhodnotit efektivitu vzdělávacího programu. K tomu slouží nejrůznější ekonomické ukazatele. Například se jedná o ROI.

## **2.9.2 ROI = Return of Investment**

Zkratka ROI pochází z angličtiny a v českém překladu znamená rentabilita investic. Pokud podnik investuje nějaké prostředky, zajímá ho jejich návratnost. K tomu přesně slouží tento ukazatel. Vypočítá se podle níže uvedeného vzorce 2.1. Nevýhoda tohoto ukazatele je, že nezohledňuje rozložení zisku v čase.

### **Vzorec 2.1**

$$ROI = \frac{\text{získaná částka} - \text{investovaná částka}}{\text{investovaná částka}}$$

**Zdroj:** Vodák a Kucharčíková, (2011, s. 172)

## **2.9.3 Metody dle autorství hodnocení a časového horizontu**

Metody hodnocení dle autorství a časového horizontu se člení na metody: subjektivní a objektivní. Jejich přehled je zachycen na obr. 2.9. V následujícím textu, jsou tyto hodnocení stručně popsány podle Hroníka (2007).

Obr. 2.9

		Horizont hodnocení	
		krátkodobý	dlouhodobý
Hodnocení	<b>Subjektivní (hodnotí sám účastník)</b>	Hodnocení spokojenosti Dopis sobě a lektorovi	Autofeedback Rozvojový plán (část), 360° zpětná vazba (sebehodnocení)
	<b>Objektivní (hodnotí pozorovatel)</b>	Test-retest, případové studie, mystery shopping, AC/DC	Rozvojový plán (část), hodnocení nadřízeným, mystery shopping, 360° zpětná vazba (hodnocení druhými), trend výsledků, benchmarking, MBO, BSC

**Zdroj:** Hroník (2007, s. 178)

### Subjektivní metody

Subjektivní metody, jsou druhy metod, kde je hodnocení prováděno samotnými účastníky. Ty se dále rozlišují na metody: s kratším časovým odstupem a s delším časovým odstupem.

#### S kratším časovým odstupem

- a) **Dotazník spokojenosti** - jedná se o zhodnocení přínosu kurzu účastníkem. Nevýhodou je nízká validita. Pro vyšší objektivnost je vhodné kratší časový odstup z důvodu možných haló efektů. Slouží ke kvantifikaci spokojenosti.
- b) **Dopis sobě/lektorovi** - vhodné použít zároveň s metodou dotazníku. Má předepsanou strukturu, podle které se účastníci řídí. Spolu s dotazníkem jsou předávány lektorům jako zpětná vazba. Časově náročnější než dotazník. Vyjadřuje kvalitativní informace.

#### S delším časovým odstupem

- a) **Autofeedback** - po delším časovém období, si účastník poskytuje sám sobě zpětnou vazbu. V rozmezí 6 - 12 měsíců. Smyslem metody je vyhodnotit vztah změny a kvality osobního přispění a profesního a osobního vzdělávání.
- b) **Rozvojový plán** - je sebehodnocení, ve kterém účastník sleduje a hodnotí přírůstky nových znalostí, dovedností a jejich uplatňování v praxi. Dokumentuje se číselně i konkrétními příklady.
- c) **360° zpětná vazba** - sebehodnocení pomocí čísel a komentářů.

## Objektivní metody

Objektivní metody, jsou druhy metod, kdy k hodnocení dochází prostřednictvím druhých osob. Ty se opět dále rozlišují na metody: s kratším časovým odstupem a s delším časovým odstupem.

### S kratším časovým odstupem

- a) **Pretest-retest** - jedná se o znalostní test, který účastník absolvuje na začátku školení a následně s určitým odstupem po ukončení. Odstup je zde zvolen proto, aby došlo k eliminaci znalostí krátkodobé paměti. Smyslem testů je pochopit látku obecně, detaily zde nejsou podstatné.
- b) **Případové studie** - slouží k testování komplexních znalostí. Dále je možno je použít pro diagnostiku znalostí produktů a služeb jako celek.
- c) **Mystery shopping** - tato metoda slouží pro skrytou kontrolu nabytých znalostí. Funguje tak, že účastník vzdělávacího procesu neví, že je podroben testování. Např. do obchodu přijde testující osoba, na venek vystupující jako normální zákazník a zkoumá, jestli chování testovaného koresponduje s předpoklady očekávanými od školení.

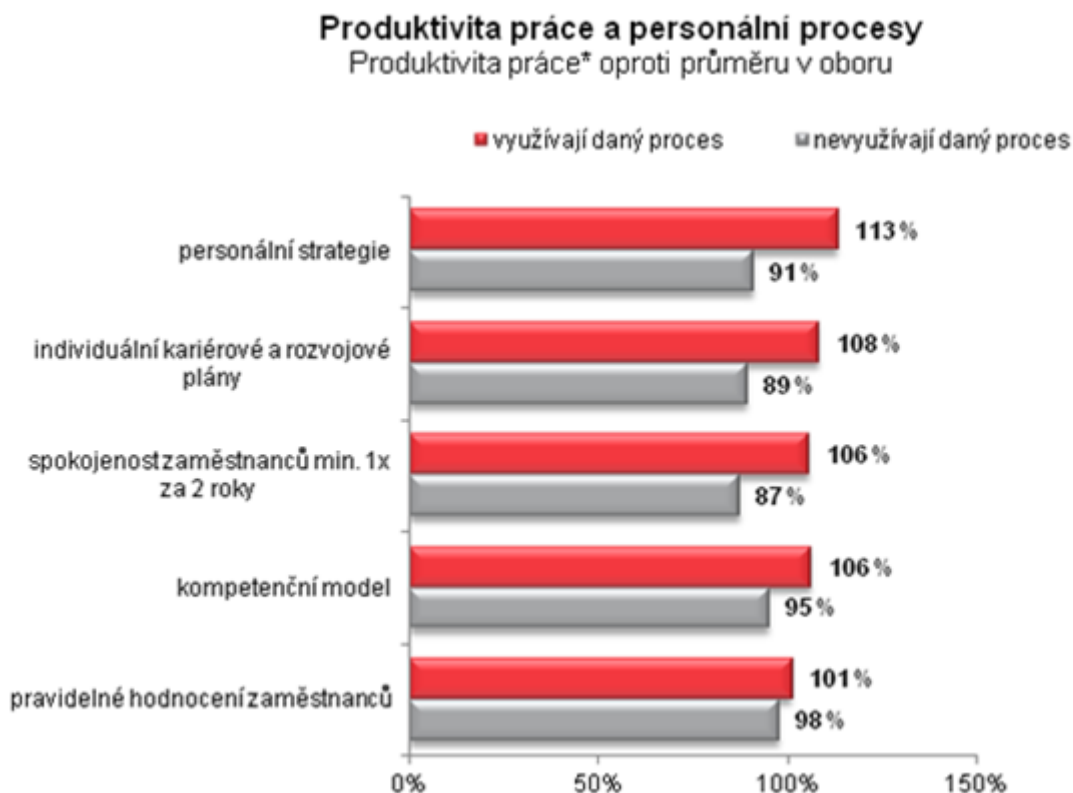
### S delším časovým odstupem

- a) **Rozvojový plán (část)** - zaznamenávají dosažený pokrok. V dlouhém horizontu zde hodnotí i další lidé, nejčastěji nadřízení.
- b) **360° zpětná vazba** - je v delším časovém odstupu rozšířena o hodnocení spolupracovníky, nadřízenými, podřízenými nebo zákazníky.

## 2.10 Produktivita práce ve vztahu se vzděláváním zaměstnanců

Předchozí kapitola 2.9 byla věnována systému měření efektivity vzdělávání. Jedním z primárních cílů vzdělávacích akcí je zvýšení produktivity zaměstnanců. Je tedy vhodné si ukázat, jakým způsobem ovlivňuje vzdělávání zaměstnanců produktivitu práce zaměstnanců. Pro vyjádření vztahu produktivity práce a vzdělávání zaměstnanců slouží obr. 2.10 a obr. 2.11.

Obr. 2.10



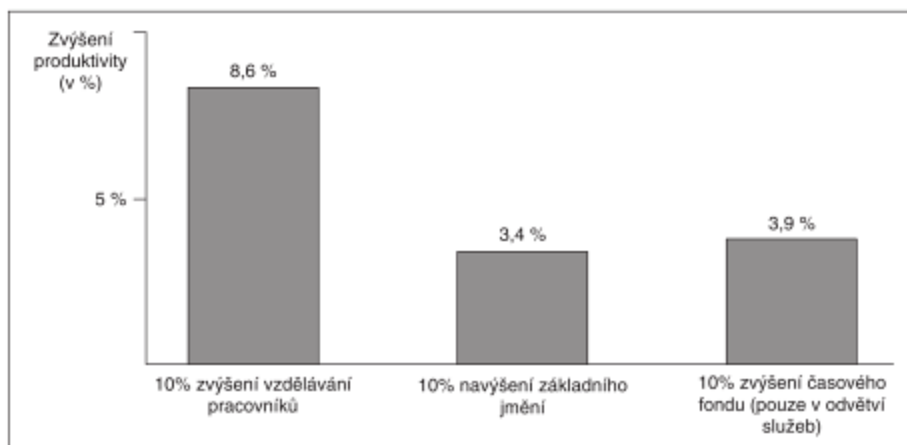
Zdroj: <http://www.hr-monitor.cz/produktivita-prace>

Na obr. 2.10 je pro tuto diplomovou práci nejdůležitější „personální strategie“, „individuální kariérové a rozvojové plány“ a „kompetenční model“. Vybrány jsou z důvodu důležité role, které v souvislosti se vzděláváním a rozvojem zaměstnanců mají. Jak tedy můžeme vyčíst, pokud manažeři využívají daný proces, produktivita práce je ve všech případech vyšší, než pokud by daný proces nevyužívali. Konkrétně je tento rozdíl u personální strategie 22%, u individuálních kariérových a rozvojových plánů 19% a v případě využívání kompetenčního modelu 11%. Rozdíl mezi produktivitou práce zaměstnanců je ve všech třech případech razantní. Pokud dochází k využívání těchto procesů, produktivita zaměstnanců je vyšší a je tedy efektivní procesy využívat. Produktivita práce zaměstnanců je zde počítána jako obrat firmy na jednoho zaměstnance.

Data byla získána v rámci projektu HR Monitor. HR Monitor je projekt, který monitoruje situaci v oblasti řízení lidských zdrojů a mapuje situaci ve firmách s více než 100 zaměstnanci. Sběr dat proběhl v únoru 2013 a bylo dotázáno 270 HR manažerů<sup>19</sup>.

<sup>19</sup> <http://www.hr-monitor.cz/produktivita-prace>

**Obr. 2.11**



**Zdroj:** Walker (2003, s. 93)

Na obr. 2.11 publikovaného v knize Aflreda J. Walkera (2003, s. 93) můžeme vidět tři ukazatele ovlivňující produktivitu. Vzhledem k tématu diplomová práce je důležitý ukazatel související se vzděláváním a to „10% zvýšení vzdělávání pracovníků“. Z obr. 2.11 je zřejmé, že pokud dojde ke zvýšení vzdělávání pracovníků o 10%, dojde ke zvýšení produktivity o 8,6%. Ve srovnání s navýšením základního jmění o 10% a zvýšením časového fondu o 10 %, je nárůst produktivity více než dvojnásobný. Z těchto hodnot vyplývá, že ve srovnání s navýšením základního jmění a zvýšením časového fondu v odvětví služeb, je zvýšení vzdělávání pracovníků efektivnější. V případě časového fondu je to o 4,7% a oproti navýšení základního jmění je to 5,2%.

### 3 Charakteristika vybrané organizace

Pro charakteristiku společnosti M.L.S. Holice bylo využito interních materiálů společnosti a dat získaných během rozhovorů s vedoucí pracovnící úseku personalistiky.

#### 3.1 Základní charakteristika společnosti M.L.S. Holice, spol. s.r.o.

Společnost M.L.S. Holice, spol. s.r.o. (dále označována i jako „M.L.S. Holice“), se nachází v Olomouci a je rozdělena na 2 závody - MLS 1 a MLS 2. MLS 1 se nachází na ulici Sladkovského a MLS 2 na ulici Průmyslová.

V obchodním rejstříku je zapsána:

Obchodní jméno: M.L.S. Holice, spol. s r.o.

Sídlo společnosti: Sladkovského 43, Olomouc – Holice, 772 04

Právní forma: Společnost s ručením omezením

IČO: 47674270

DIČ: CZ47674270

Místo výkonu práce: Sladkovského 43 (obr. 3.1); Průmyslová 5, Olomouc – Holice (obr. 3.2).

**Obr. 3.1**



**Zdroj:** Interní materiály

**Obr. 3.2**



**Zdroj:** Interní materiály

### **3.1.1 Historie**

- **1922** Jan Wágner, bývalý ředitel firmy Křížík zakládá podnik na opravy elektromotorů, transformátorů a provádění elektromontážních prací.
- **1948** byl podnik znárodněn a přechází do společenství tehdejšího národního podniku MEZ Olomouc.
- **1956** je připojen k podniku MEZ Mohelnice.

Přestávají se zde provádět elektromontážní práce a jedinou činností zůstávají opravy elektromotorů. Opravárenská činnost se postupně rozšiřuje.

- **1960** se podnik dále specializuje a navíc se stává opravárenským závodem se servisní službou pro opravy elektrických strojů.
- **1973** se v podniku zavádí výroba jednoúčelových elektromotorů. Dochází k výstavbě nových výrobních prostor. V 80. letech v závodě pracuje téměř 500 zaměstnanců.
- **1990** dochází k útlumu zejména u opravárenské činnosti a následnému poklesu počtu zaměstnanců na cca 260.
- **1991** se závod stává ekonomicky nezávislým odštěpným závodem MEZu Mohelnice.



- **1994** byla ukončena privatizace firmy. Vzniká firma M.L.S. Olomouc – Holice, se 100% účastí zahraničního kapitálu francouzské firmy MOTEURS LEROY SOMER se sídlem v ANGOULEME, která je součástí nadnárodní společnosti EMERSON ELECTRIC.
- Výrobní program firmy, je dále rozšiřován o elektrotechnickou výrobu pro závody MOTEURS LEROY SOMER.
- **2001** v lednu výstavba nového závodu M.L.S. Holice na ul. Průmyslová v Olomouci.
- **2001** v srpnu zahájena výroba v novém závodě na ul. Průmyslová v Olomouci MLS 2.

### 3.1.2 Výrobky

M.L.S. Holice je vlastněna firmou LEROY SOMER. Tato firma nabízí širokou nabídku výrobků, které jsou dodávány do celého světa. Příkladem těchto výrobků jsou: převodovky, frekvenční měniče, asynchronní motory, stejnosměrné motory, brzdy atd. V oblasti výroby energie nabízí různé alternátory nízkého i středního napětí. Olomoucké závody se věnují především výrobě alternátorů.


Mezi výrobky MLS 1 patří zejména alternátory typu: LSA 40, LSA 42.3, LSA 44.2, LSA 44.3 (od 3,5 kVA – 175 kVA).

Mezi výrobky MLS 2 patří zejména alternátory typu: LSA 47.2, LSA 49.1, 50.2, LSA 51.2, (od 350 kVA – 2050 kVA).


Alternátory jsou využívány ve větrných elektrárnách, elektrocentrálách, jako záložní agregáty, na lodích a u dieselaagregátů. Grafické znázornění těchto alternátorů je možné si prohlédnout na obr. 3.4.




























### 3.1.3 Ukázka sortimentu M.L.S. Holice

Obr. 3.3



## DRIVE SYSTEMS



PŘEVODOVKY	MOTORY	BRZDY	MĚNIČE
<div style="background-color: #0056b3; color: white; padding: 2px; text-align: center; font-weight: bold;">AXIÁLNÍ VÝSTUP</div>  <p style="text-align: center;">Čelní</p> <p style="text-align: center;">Planetové</p> <div style="background-color: #0056b3; color: white; padding: 2px; text-align: center; font-weight: bold;">PRAVOUHLY VÝSTUP</div>  <p style="text-align: center;">Šnekové a kuželové</p>	<div style="background-color: #0056b3; color: white; padding: 2px; text-align: center; font-weight: bold;">ASYNCHRONNÍ</div> <div style="display: flex; justify-content: space-around;">     </div> <p style="text-align: center; font-size: small;">MOTORY PRO NEBEZPEČNÁ PROSTŘEDÍ      POTAVINÁŘSKÝ PRŮMYSL</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around;">    </div> <div style="background-color: #0056b3; color: white; padding: 2px; text-align: center; font-weight: bold;">MOTORY PRO FREKVENČNÍ MĚNIČE</div> <div style="display: flex; justify-content: space-around;">     </div> <div style="background-color: #0056b3; color: white; padding: 2px; text-align: center; font-weight: bold;">SERVO MOTORY</div> <div style="display: flex; justify-content: space-around;">    </div> <div style="background-color: #0056b3; color: white; padding: 2px; text-align: center; font-weight: bold;">STEJNOSMĚRNÉ</div> <div style="display: flex; justify-content: space-around;">    </div>	<div style="background-color: #0056b3; color: white; padding: 2px; text-align: center; font-weight: bold;">BRZDY</div>  <p style="text-align: center;">FCR HA 71 -&gt; 160 IP55</p>  <p style="text-align: center;">FCPL HA 160 -&gt; 315 IP44</p>  <p style="text-align: center;">Parkovací brzda</p>	<div style="background-color: #0056b3; color: white; padding: 2px; text-align: center; font-weight: bold;">MĚNIČE</div> <div style="background-color: #0056b3; color: white; padding: 2px; text-align: center; font-weight: bold;">ASYNCHRONNÍ</div> <div style="background-color: #0056b3; color: white; padding: 2px; text-align: center; font-weight: bold;">Softstartéry</div>  <div style="background-color: #0056b3; color: white; padding: 2px; text-align: center; font-weight: bold;">Měniče IP - 66</div>  <div style="background-color: #0056b3; color: white; padding: 2px; text-align: center; font-weight: bold;">Frekvenční měniče</div>  <div style="background-color: #0056b3; color: white; padding: 2px; text-align: center; font-weight: bold;">Vektorové frekvenční měniče</div>  <div style="background-color: #0056b3; color: white; padding: 2px; text-align: center; font-weight: bold;">STEJNOSMĚRNÉ</div> 

Pub 60 en - 03.2007 / g

www.leroy-somer.com

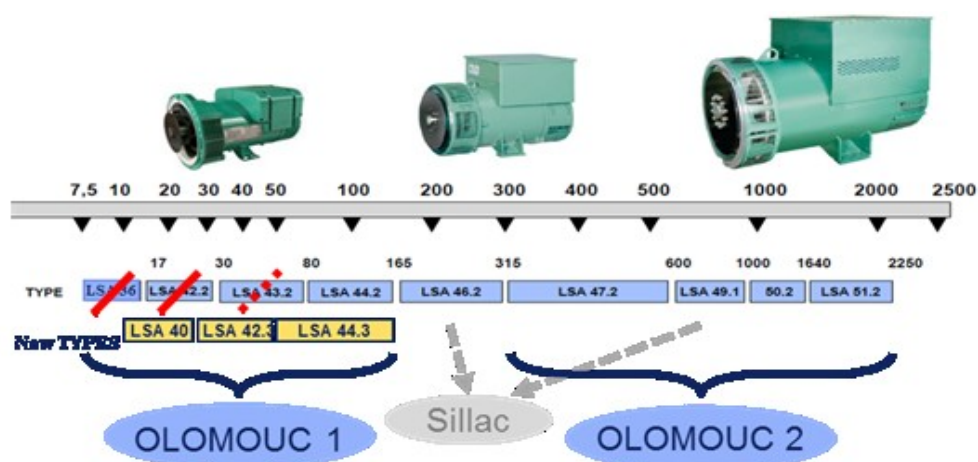
Ref: 3074 en - 03.2007 / g

15

Zdroj: Interní materiály

### Alternátory různých výkonů

Obr. 3.4



Zdroj: Interní materiály

### 3.1.4 Vize společnosti

*„Jednou ze základních hodnot, na kterých stojí podnik a jeho budoucnost je inovace ve všech oborech. Vizí společnosti je být stále jedničkou na světovém trhu výroby alternátorů.“*

V současné době má každá firma hodnoty, které se snaží dodržovat a vštěpuje je současně i svým zaměstnancům. Společnost M.L.S. Holice není výjimkou. Mezi její základní hodnoty patří například: dodržování etiky, respektování životního prostředí, inovace, orientace na kvalitu a bezpečnost práce.

### 3.1.5 Etické zásady společnosti

Společnost M.L.S. Holice spolu se společností Emerson dbají na to, aby všichni zaměstnanci firmy dodržovali vhodné způsoby chování, dodržovali stanovené etické normy a to nejen na svých pracovištích, ale především při jednáních s jejich zákazníky, dodavateli, státními orgány, veřejností a všemi ostatními.

Její prioritou je dodržování zákonů, například:

- zákon č. 114/1992 Sb., o ochraně přírody a krajiny<sup>20</sup>,
- zákon č. 309/2006 Sb. o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci v pracovně právních vztazích<sup>21</sup>,
- Shermanovým protitrustovým zákonem z roku 1890 (Urban 2014),
- zákon o účetnictví č. 563/1991 Sb.<sup>22</sup>,
- zákonem č. 418/2011 Sb. o trestní odpovědnosti právnických osob<sup>23</sup>.

Etika je jednou ze základních hodnot, protože firma se řídí heslem: „Bezúhonnost firmy spočívá na bezúhonnosti jejích zaměstnanců.“ Navíc v dnešní době je důležité, aby každá firma dbala na etické zásady. Zákazníci ve většině případů sledují dění a kdyby se dověděli, že firma nejedná eticky, mohlo by toto zjištění potenciálně znamenat úbytek spotřebitelů. Je tedy v jejich zájmu jednat eticky.

### 3.1.6 Politika životního prostředí

Nedílnou součástí moderní doby je být ruku v ruce s ochranou životního prostředí. Cílem společnosti M.L.S. Holice je zajistit jejich spolupracovníkům i všem ekonomickým

---

<sup>20</sup> [http://www.zakonycr.cz/?akce=free&akcekrok=free\\_prehled&edit=2014](http://www.zakonycr.cz/?akce=free&akcekrok=free_prehled&edit=2014)

<sup>21</sup> <http://www.suip.cz/o-nas/legislativa/>

<sup>22</sup> [http://www.zakonycr.cz/?akce=free&akcekrok=free\\_prehled&edit=2014](http://www.zakonycr.cz/?akce=free&akcekrok=free_prehled&edit=2014)

<sup>23</sup> [http://www.zakonycr.cz/?akce=free&akcekrok=free\\_prehled&edit=2014](http://www.zakonycr.cz/?akce=free&akcekrok=free_prehled&edit=2014)

subjektům kvalitní životní prostředí a zaručit trvalou výrobu. Tento cíl je realizován s ohledem na životní prostředí a jeho přirozené zdroje.

### **3.1.7 Politika kvality**

Dalším z mnoha cílů společnosti M.L.S. Holice, je udržet vysoký standard v oblasti kvality výrobků. Proto se společnost M.L.S. Holice rozhodla dodržovat normy ISO 9001 a ISO 14 001.

Koncepce systému řízení jakosti ve společnosti M.L.S. Holice, je orientována na zákazníka a uspokojování jeho požadavků a potřeb, na zapojení lidí do procesu zajišťování jakosti, na procesní přístup, na šetrnost k životnímu prostředí a jeho ochranu.

Projevuje se v každodenních činnostech viditelným a silným závazkem vedení, ročním plánu pokroku s cíli pro jednotlivé úseky a ukazateli pro sledování a v oblastech zlepšování, jako jsou Lean Manufacturing (Štíhlá výroba), Hostin, MAVP, TPM (Totálně produktivní údržba), skupina Delta, 5S (Čistota a pořádek na pracovišti).

### **3.1.8 Inovace**

Cílem společnosti M.L.S. Holice, je hledat nové příležitosti, nová řešení a nové hodnoty, které jsou přínosem pro společnost a pozitivním způsobem ovlivňují:

- snížení materiálových, mzdových a režijních nákladů;
- zvýšení kvality výrobků nebo pracovních procesů;
- zvýšení bezpečnosti práce;
- zlepšení pracovních podmínek;
- zlepšení ochrany zdraví a pracovního prostředí.

### **3.1.9 Bezpečnost a ochrana zdraví při práci**

Společnost M.L.S. Holice, se zavázala, že všem zaměstnancům společnosti poskytne bezpečné a zdravé pracoviště. Jedná se o základní hodnotu společnosti, která ovlivňuje každý sektor jejich podnikání a život každého zaměstnance.

Motto, kterým se řídí, je: „*Bezpečnost a zdraví zaměstnanců jsou klíčové hodnoty podniku a chceme je trvale zlepšovat. Vysoké standardy v těchto oblastech jsou pilířem významného aspektu produktivity provozu, který nám pomáhá účinně konkurovat.*“

Cílem tohoto závazku je aktivně předcházet zraněním a nehodám jejich zaměstnanců. Toho se snaží docílit neustálých zlepšováním, propagací bezpečnosti a zdraví v jejich interních sděleních, dodržováním zavedených pravidel a postupů, využíváním vhodných pomůcek a nahlásováním nebezpečných situací a jednání zaměstnanců.

## **4 Analýza procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci**

Pro analýzu současného stavu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti M.L.S. Holice, byla využita data, získaná na základě rozhovorů s vedoucí pracovnící úseku personalistiky a na základě poskytnutých interních dokumentů.

### **4.1 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců**

Společnost M.L.S. Holice má **650** zaměstnanců. S rostoucím počtem zaměstnanců rostou také nároky na zvládnutí všech procesů. Je proto v zájmu firmy, aby měla veškeré tyto procesy správně rozplánované, činnosti rozdělené a určené jedince, či skupiny zodpovídající za dodržení veškerých zmíněných činností. Procesů, které organizace musí zajišťovat je mnoho, avšak tato práce je zaměřená na rozvoj a vzdělávání zaměstnanců. Věnuje se tedy pouze tomuto procesu.

Jak již bylo zmíněno v teoretické části práce, za činnost vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v dnešní době většinou zodpovídá management firmy spolu s personálním oddělením. Ve společnosti M.L.S. Holice je tomu tak rovněž. Za plánování, realizaci a rozvoj zaměstnanců zodpovídá úsek personalistiky, přímý nadřízený každého zaměstnance, manažeri úseku a další zaměstnanci k tomu určení. Ve společnosti M.L.S. Holice ale očekávají, že každý zaměstnanec projeví i vlastní iniciativu a to nejen ve svém osobním rozvoji, ale i v rámci jeho náplně pracovních činností. To znamená, že část odpovědnosti za rozvoj nesou i samotní zaměstnanci.

### **Vstupní školení**

Každý nově příchozí zaměstnanec při nástupu do zaměstnání absolvuje v den nástupu školení o bezpečnosti práce, o požární ochraně, etickém kodexu a systému kvality. Bezpečnost práce a požární ochranu školí bezpečnostní technik, případně jiná odpovídající osoba. Školení kvality provádí pověřená osoba z úseku personalistiky. Z každého školení je veden písemný záznam, který je poté archivován úsekem personalistiky. Dále je také evidování v personálním informačním systému.

Archivovanými dokumenty jsou:

- prezenční listina,
- záznam z bezpečnosti práce,
- znalostní test.

## **Školení na pracovišti**

Pokud se jedná o nového zaměstnance, ten je po absolvování vstupního školení zařazen do adaptačního a zaškolovacího plánu. Smyslem je zaměstnance co nejrychleji připravit na jeho budoucí povinnosti, tedy zaškolit, seznámit jej s pracovištěm a jeho pracovními činnostmi. O tuto činnost se stará mistr, vedoucí nebo jiný pověřený pracovník.

Jako podklad slouží formulář „Převzetí pracoviště“ a další metodické pokyny pro jednotlivé činnosti. Po celý čas školení se pořizuje záznam do formuláře „Převzetí pracoviště“, který je po absolvování adaptačního plánu novým zaměstnancem podepsán. Smyslem této činnosti je, že zaměstnanec souhlasí s tím, že je schopen vykonávat požadované pracovní činnosti a přebírá dané pracoviště. Vyplněný a podepsaný formulář je následně archivován u mistra nebo vedoucího tohoto zaměstnanec a v jeho osobní složce na úseku personalistiky.

V případě, že stávající zaměstnanec přechází na jinou pracovní pozici, která se od předchozí liší svým charakterem a druhem pracovní činnosti, prochází stejným školicím procesem jako zaměstnanec nově příchozí. Zaměstnanec projde adaptačním procesem a je zařazen do zaškolovacího plánu. I v tomto případě se pořizuje záznam.

Pokud dochází k přechodu zaměstnanec působícího ve výrobě na jiné pracoviště, školení na pracovišti provádí mistr nebo jiný pověřený zaměstnanec. Využívaným dokumentem, je zde opět formulář „Převzetí pracoviště“ a další metodické pokyny pro jednotlivé činnosti. Současný zaměstnanec jako v případě nového musí daný dokument podepsat, aby tím potvrdil, že může danou činnost vykonávat. Formulář si eviduje vedoucí nebo mistr. Dále je evidován v osobním spise zaměstnance na úseku personalistiky.

## **Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců**

Společnost M.L.S. Holice při vzdělávacích a rozvojových akcích rozlišuje několik kategorií, podle kterých se jejich realizace liší.

Členění kategorií společnosti M.L.S. Holice:

- vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v dělnických kategoriích,
- vzdělávání a rozvoj agenturních zaměstnanců,
- vzdělávání a rozvoj technicko-hospodářských pracovníků,
- vzdělávání a rozvoj skupin stávajících zaměstnanců.

## **Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v dělnických kategoriích**

Cílem vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v dělnických kategoriích je prostřednictvím plánování a organizování činností zaměstnanců dosáhnout maximální polyvalence. Polyvalence je zde chápána jako schopnost zaměstnance plnit svoje úkoly, ale i pracovat a zastávat úkoly na dalších pracovištích. Dá se říci, že se jedná o flexibilitu zaměstnanců, různorodost jejich schopností a znalostí. Vysokou polyvalencí zaměstnanců se organizace snaží zamezit případným nepříznivým vlivům způsobených nepřítomností některých klíčových zaměstnanců. Pokud firmě onemocní zaměstnanec, který vykonává nezbytnou činnost potřebnou pro chod podniku, je třeba ho na danou dobu zastoupit. Podnik si vede tabulku polyvalence svých zaměstnanců, aby věděl, kterého může zaměstnance dočasně dosadit na místo nemocného.

Každý zaměstnanec po zaškolení na kmenovém pracovišti projedná s mistrem dobu praktického zaškolení na pracoviště další. Po absolvování tohoto zapracování, které zaznamenává mistr, je v případě kladného výsledku hodnocení, schopnost zaměstnance pracovat na tomto pracovišti zaznamenána v tabulce polyvalence.

Povinností mistra je neustálá aktualizace tabulky polyvalence a to minimálně jednou za půl roku. Tabulky polyvalence jsou evidovány na síťovém disku a jsou také vyvěšeny na informačních tabulích ve výrobních úsecích. Podnik si takto shromažďuje informace o svých zaměstnancích a průběžně rozšiřuje jejich schopnosti. Je tedy velice flexibilní při řešení nepříznivých situací.

## **Periodicita školení zaměstnanců v dělnických kategoriích**

Veškerá zákonná školení jsou realizována v souladu s legislativními požadavky, které vyplývají z požadavků na vykonávanou práci. Daná školení jsou prováděna buď externími školiteli, nebo vlastními určenými odbornými pracovníky. Pro ověření firma M.L.S. Holice používá prezenční listinu, nebo v některých případech, znalostní test. Záznamy jsou vedeny na úseku personalistiky. Další případné informace o proškolení je možno najít v personálním informačním systému.

Pokud se jedná o školení nepovinná, tedy nenařízené zákonem, je periodicita závislá na různých okolnostech. Buď se může jednat o školení, které je spojeno s moderními trendy, tedy spojená s neustálým vývojem na trhu nebo nástupem nových technologií. Příkladem může být změna výrobního procesu, změna technologického postupu, zavedení nových výrobků, atd. Další možností je nespokojenost se současným stavem ve firmě. Zaměstnanci neplní některé normy - neshody v kvalitě výrobků, stížnosti na zaměstnance, rostoucí počet

reklamací, atd. V případě takového školení stejně jako u předchozích typů jej provádí mistr, vedoucí nebo pověřený odborný zaměstnanec. Jako kontrolní dokument slouží prezenční listina nebo výsledky znalostního testu. Tyto dokumenty jsou uloženy u vedoucího nebo mistra.

### **Odborné školení zaměstnanců v dělnických kategoriích (požadavek na školení)**

Vzhledem k oboru podnikání a náročnosti výrobků, je kvalita výrobních zaměstnanců a jejich odbornost klíčová pro plnění plánů, norem a dalších kritérií. Aby firma byla schopná veškerých požadavků dostát, je nucena pravidelně kontrolovat způsobilost jejich zaměstnanců. Protože si M.L.S. Holice tuto důležitost uvědomuje, má nastavený kontrolní systém. Tento systém se týká hodnocení kompetencí dělnických zaměstnanců, které probíhá dvakrát ročně. Mistr nebo vedoucí daného úseku hodnotí odbornou způsobilost zaměstnanců, potřebnou pro plnění pracovních povinností. K tomu jim slouží formulář „Hodnocení pracovní způsobilosti“. Pokud v některé části daného hodnocení vychází výsledek, jehož hodnota je nižší, jak 100 %, vzniká požadavek na realizaci odborného školení. Jestli-že je nějaký takový výsledek zaznamenán, vzniká potřeba zaměstnance odborně přeškolit. Firma si vede plán vzdělávání a v případě výskytu, je do něj tato potřeba automaticky zahrnuta.

Školení má na starosti určený odborný zaměstnanec nebo externí pracovník. Pro ověření používají prezenční listinu a v některých případech znalostní test. Informace jsou evidovány v informačním systému personálního úseku. Na tomto úseku jsou i všechny záznamy uloženy.

Naprosto stejným postupem se M.L.S. Holice řídí i v případech, ve kterých se jedná o agenturní zaměstnance. Lze tedy jednoduše říci, že pro agenturní zaměstnance platí stejná pravidla jako pro zaměstnance dělnických kategorií.

### **Vzdělávání a rozvoj technickohospodářských pracovníků**

Další velmi důležitou součástí podniku jsou technickohospodářští pracovníci. Tvoří sice menší část z celkového počtu zaměstnanců, ale pro fungování společnosti jsou rovněž klíčoví. Vytvoření požadavku na individuální vzdělávání a jejich rozvoj, vychází z ročního hodnocení zaměstnanců. Vedoucí zaměstnanec zhodnotí pracovní výsledky a rozvojový potenciál daného zaměstnance. Na základě toho stanoví požadavky, potřeby na rozvoj znalostí a dovedností. Cílem je nejen dosahování vynikajících výsledků, ale i vytvořit u zaměstnance vhodné předpoklady pro zvyšování výkonnosti, prohloubení odborných znalostí, atd.



Další informace poskytujícím materiálem, je jako u dělnických zaměstnanců „Hodnocení pracovní způsobilosti“. Také k tomuto hodnocení dochází dvakrát ročně. Smyslem je hodnotit odbornou způsobilost zaměstnance v daných pracovních činnostech, které pro vykonávání své práce potřebuje. Pokud se objeví požadavek na školení, to znamená, že výsledná hodnota je nižší, než 100 %, vznikne požadavek na odborné školení. Školení je následně zahrnuto do plánu vzdělávání na daný rok.

Periodicita školení je realizována na základě legislativních požadavků. Tyto požadavky se liší s ohledem na vykonávané pracovní činnosti a dalšími požadavky na výkon dané pracovní pozice. Školení je prováděno odbornými zaměstnanci či externími spolupracovníky. Výsledkem školení je prezenční záznam, případně znalostní test. Tyto záznamy jsou shromážděny na úseku personalistiky a dále v personálním informačním systému.

### **Vzdělávání a rozvoj skupin zaměstnanců**

Vzdělávání a rozvoj skupin zaměstnanců je plánováno a realizováno v souladu s aktuálními potřebami a cíli společnosti. Za organizaci je odpovědný úsek personalistiky. Obsah i cíl vzdělávacích programů pro jednotlivé skupiny zaměstnanců, je pečlivě připravován v úzké spolupráci s odpovídajícími manažery nebo vedoucími daného úseku.

### **Plánování vzdělávání a rozvoje zaměstnanců**

Celý proces plánování vzdělávání a rozvoje zaměstnanců společnosti M.L.S. Holice vychází ze strategických požadavků na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Jedná se o vytvoření plánu pro uspokojení potřeb, které jsou společné pro rozvoj skupin zaměstnanců. Plán tvoří vedoucí úseku personalistiky, společně s manažery všech úseků. Obecně se jedná především o dosažení základních cílů a strategií v oblastech vzdělávání a rozvoje, zejména v odborných, technických a manažerských schopnostech.

Pokud se jedná o individuální rozvoj jednotlivých zaměstnanců a stanovování konkrétních požadavků, ty vyplývají z celoročních hodnocení a hodnocení kompetencí. Další podklady sloužící pro tvorbu individuálního plánu, jsou informace o odborné způsobilosti, požadavky na konkrétní odborné, technické, manažerské a další dovednosti. Stanovení těchto požadavků mají za úkol příslušní manažeři a vedoucí úseků.

Vypracované požadavky jsou analyzovány odpovědným zaměstnancem z lidských zdrojů ve spolupráci s manažery a vedoucími úseků, kteří následně společně stanovují finální podobu všech požadavků na vzdělávání a rozvoj. Společně také určí prioritu plnění jednotlivých požadavků. Na základě této analýzy vzniká plán vzdělávání, jehož nedílnou

součástí je také vypracovaný finanční rozpočet. Rozpočet je dále členěn do různých oblastí vzdělávání, například: periodické vzdělávání, odborné vzdělávání, IT vzdělávání, vzdělávání v oblasti kvality, manažerské vzdělávání, jazykové vzdělávání apod. Nejen rozpočet, ale i vzdělávací plán je rozpracován na více úseků.

Konečnou podobu plánu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců projednává vedoucí úseku personalistiky s ředitelem společnosti. Poté jsou s plánem a rozpočtem seznámeni příslušní manažeři a zástupci odborové organizace společnosti. Pokud dojde v průběhu roku k neplánovaným změnám - technologickým, legislativním, personálním, atd. je plán doplněn, případně poupraven. Mimořádné požadavky se zaznamenávají do předem určeného formuláře, který se odevzdá úseku personalistiky. Veškeré změny a úpravy včetně aktualizovaného rozpočtu jsou následně projednány s příslušnými vedoucími a manažery úseku a doplněny do plánu rozvoje.

Plán rozvoje a vzdělávání se průběžně vyhodnocuje a to minimálně dvakrát do roka. Společnost má první kontrolu naplánovanou na únor/březen a druhou nejlépe na srpen. Hodnocení provádí pověřený zaměstnanec z úseku personalistiky.

Vyhodnocuje se:

- plnění plánu,
- efektivita plánu,
- časové plnění,
- finanční plnění.

V rámci hodnocení dále analyzují úroveň jednotlivých dodavatelů školení včetně případných nápravných opatření. Realizace vzdělávacích aktivit závisí na charakteru vzdělávací akce, jejím rozsahu, obsahovém a cílovém zaměření, počtu účastníků, místa konání apod. O způsobu realizace vzdělávací akce rozhoduje úsek personalistiky. Před samotnou realizací vzdělávací akce provede M.L.S. Holice několik kroků.

### **Kroky realizované před vzdělávací akcí**

#### **Krok 1 - Analýza požadavku**

Odpovědný zaměstnanec úseku personalistiky spolu s vedoucím nebo manažerem, případně i účastníkem akce, provede analýzu požadavku. Jedná se o konkrétní analýzu k danému požadavku, kdy se vyjasňuje a stanovuje konkrétní cíl a obsah vzdělávací akce.

## **Krok 2 - Výběr dodavatele/lektora**

Dle podkladů a výstupů z analýzy požadavku stanoví úsek personalistiky kritéria pro výběrové řízení, osloví a navrhne minimálně dva dodavatele/lektory a společně s manažerem/vedoucím úseku rozhodne o jeho výběru. V případě tzv. otevřených kurzů (tj. „běžné“ semináře a kurzy realizované na základě vnější nabídky, posoudí úsek personalistiky společně s manažerem/vedoucím úseku, navržené obsahové nabídky a vyberou tu, která je v souladu s požadavky na vzdělávání a rozvoj. Svým podpisem manažer/vedoucí úseku potvrdí výběr nabídky. Výběr dodavatele a nabídky na realizaci vzdělávací akce finálně svým podpisem potvrdí vedoucí úseku personalistiky.

## **Krok 3 - Vstupní analýza**

Vstupní analýza se liší s charakterem akce. Provádí ji vybraný dodavatel společně s manažerem nebo vedoucím úseku. Po realizaci všech analýz se úsek personalistiky spolu s dodavatelem školení domluví na stanovení konkrétního cíle, obsahu vzdělávací akce, formě a je sepsán seznam účastníků. Posledním úkolem v tomto kroku je zajistit organizační stránku vzdělávací akce a to tak, že jsou účastníkům poslány pozvánky. Dále je nutno domluvit místo, čas konání, atd.

## **Organizační zajištění průběhu vzdělávací akce**

Úsek personalistiky opět zajišťuje organizační záležitosti. Zajišťuje plynulý průběh a realizaci vzdělávací akce. Kromě otevřených kurzů má za úkol na začátku každé akce zajistit uvedení a na závěr akci uzavřít. Dále zajišťuje přípravu prezenční listiny a po domluvě s dodavatelem, na tvorbě osvědčení o absolvování vzdělávání akce.

## **Hodnocení vzdělávací akce**

Hodnocení vzdělávací akce se liší s různorodostí jejího zaměření. Obecně rozlišují dva typy vzdělávacích akcí - otevřené kurzy a kurzy přizpůsobené dle požadavků společnosti.

V případě otevřených kurzů účastníci bezprostředně po ukončení vyplňují formuláře „Hodnocení vzdělávací akce“, což zajišťuje zpětnou vazbu z pohledu zaměstnanců. Úsek personalistiky provede vlastní hodnocení kvality dodávaného školení - „Hodnocení dodavatele“. Na tyto formuláře je možno se podívat viz příloha č. 1 a příloha č. 2.

Pokud se jedná o vzdělávací akci, která je přizpůsobena dle požadavků společnosti M.L.S. Holice využívají také hodnocení zaměstnanci. Po skončení akce zaměstnanci vyplní formuláře „Hodnocení vzdělávací akce“. Dále úsek personalistiky vyhodnotí dodavatele stejně jako u otevřených kurzů. Rozdíl je zde v tom, že navíc přibývá hodnocení efektivity a přínosu školení v delším časovém intervalu. Je zajištěno, že po třech měsících úsek

personalistiky provede tzv. „Hodnocení vzdělávací akce po delším časovém období“. Hodnocení probíhá ve spolupráci s manažery/vedoucími v některých případech i účastníky. Cílem je zjistit, zda vzdělávací aktivita naplnila očekávání a bylo dosaženo odpovídajících výsledků. V některých případech úsek personalistiky pokračuje ve sledování efektivity i po této tří měsíční době.

#### **Administrativní ukončení vzdělávací akce**

Po ukončení vzdělávací akce úsek personalistiky zajistí a vyřídí potřebnou fakturaci, založí veškeré potřebné dokumenty, jako jsou: objednávky, prezenční listiny, pozvánky účastníkům, cíl vzdělávací akce, obsah, atd. Tyto dokumenty je možné najít na úseku personalistiky a v personálním informačním systému

### **4.2 Ukázka směrnice jazykového vzdělávání**

Cílem jazykového vzdělávání je prohloubit a rozšířit znalosti a komunikační dovednosti v anglickém a francouzském, případně v jiném jazyce. Dále je možnost zvýšit stávající úroveň a získat komunikační znalosti a dovednosti u zaměstnanců, kteří teprve studium cizího jazyka začínají. Cílové skupiny, pro které se tyto jazykové kurzy připravují, jsou především vedoucí zaměstnanci, specialisté, odborní referenti a další vybraní zaměstnanci.

#### **Příklady požadavků na jazykovou úroveň dle dané pozice**

**Tabulka 4.1**

Pozice	Požadovaná úroveň
Dělník	0
Dělník specialista	A1 - A2
Mistr	A2 - B1
Referent/Specialista	A2 - B2
Vedoucí oddělení	B1 - B2
Manažer úseku	B2 - C1

**Zdroj:** Interní materiály + vlastní zpracování

Uvedené rozpětí dané úrovně se odvíjí podle využívání daného jazyka při každodenní činnosti. Jestliže se jedná o přímou či telefonickou komunikaci, požaduje zaměstnavatel vyšší úroveň. V případě spíše pasivnějšího využívání, například při čtení e-mailů, jednoduchých písemných odpovědích, atd., se spokojí s nižší úrovní v rámci daného rozpětí.

Na následujícím obr. 4.1 je možné vidět, jakou znalost jazyka dané úrovně vyjadřují. Vzhledem k počtu jednotlivých zaměstnanců, budou převládat znalosti jazyka na úrovních A2, B1 a B2.

**Obr. 4.1**

jazyková úroveň	poznámka	popis
<b>A1</b>	ELEMENTARY	znalost na úrovni jednoduchých slovních spojení (slovní zásoba 500 slovíček)
<b>A2 (KET)</b>	PRE-INTERMEDIATE	základní komunikace v jednoduchých větách, porozumění jednoduchým textům (slovní zásoba 1000 slovíček)
<b>B1 (PET)</b>	INTERMEDIATE	porozumění textům a schopnost je vytvářet (e-maily), vládně písmem i slovem (jednoduché telefonáty, rozhovory), (1500 - 2500 slovíček)
<b>B2 (FCE)</b>	UPPER-INTERMEDIATE	pochopení a vytváření složitějších textů včetně argumentace, schopnost odborné diskuse, plynulé konverzace (min. 3000 slovíček)
<b>C1 (CAE)</b>	ADVANCED	porozumění složitým, abstraktním textům, vytváření složitých větných vazeb a spojení (min. 4000 slovíček)
<b>C2 (CPE)</b>	HIGHER ADVANCED	rozumí všemu bez jakýchkoliv jazykových omezení, komunikuje na úrovni rodilého mluvčího (více než 4500 slovíček)

**Zdroj:** Interní materiály

## **Typy jazykové výuky rozlišované společnostmi M.L.S. Holice**

Formy výuky, které M.L.S. Holice využívá, jsou:

- a) individuální intenzivní kurz,
- b) skupinový intenzivní kurz,
- c) udržovací kurz.

### **4.2.1 Individuální intenzivní kurz**

Je určený pro zaměstnance, kteří nutně potřebují znalost cizího jazyka pro každodenní výkon práce, samostatnou a pravidelnou komunikaci a cizí jazyk aktivně využívají. Primárně je určen pro vyšší management. Pokud je potřeba takto vzdělávat zaměstnance jiného typu, než managementu, je nutno tuto situaci prodiskutovat s vedoucí personálního oddělení. Jedině vedoucí personalistiky má pravomoc pro udělení výjimky, s ohledem na požadavky vyplývající z popisu pracovního místa. Lze tedy říci, že se jedná o požadovanou úroveň B2 - C1.

#### **4.2.2 Skupinový intenzivní kurz**

Je určený pro zaměstnance, kteří nutně potřebují znalost cizího jazyka pro každodenní výkon práce, samostatnou a pravidelnou komunikaci a cizí jazyk aktivně využívají. Primárně je určen pro střední management, specialisty a pozice s požadavkem znalosti cizího jazyka. Úroveň vyučující se v tomto kurzu odpovídá úrovni A1 - B1.

Oba tyto typy kurzů plně hradí společnost M.L.S. Holice. Zajištění odpovídající kvality a odbornosti zajišťuje ve spolupráci s vybranou jazykovou agenturou. Rozsah výuky se pohybuje v rozmezí 180-200 h/rok. Obě tyto hodnoty slouží jako vymezení minimální a maximální požadované doby. Výuka probíhá ve volném čase zaměstnance. V případě, že by měl kurz zasahovat do pracovní doby, musí být tato záležitost zaznamenána přerušením pracovní doby v docházkovém systému. Aby byly dodrženy veškeré požadavky na zaměstnance, je mezi zaměstnancem a společností uzavřena písemná smlouva „Dohoda o poskytování jazykového vzdělávání“, obsahující pravidla týkající se daného kurzu.

Tyto formy výuky jsou založeny:

- na pravidelnosti týdenní výuky v rozmezí 2x2 hodiny za týden,
- na intenzivní skupinové výuce v celkovém počtu 32 hodin za stanovený termín/rok,
- a na samostudiu - důležité je chtít se vzdělávat a mít pro to motivaci.

#### **4.2.3 Udržovací kurzy**

Tyto jazykové kurzy se týkají zaměstnanců, kteří již absolvovali individuální nebo skupinový intenzivní kurz a potřebují jazykové znalosti a dovednosti neustále uchovávat na stejné úrovni. Tento kurz je možno navštěvovat maximálně 2 roky. Rozsah, ve kterém se vyučuje, jsou 2 vyučovací hodiny 1x za 14 dní. Zaměření je především na technickou a obchodní konverzaci. Na konci kurzu jsou účastníci hodnoceni ústním testem ve formě sebezprezentací a konverzací na dané téma. Ostatní případy a požadavky na zařazení do udržovacího kurzu je potřeba konzultovat s vedoucí personalistiky, která je oprávněna povolit výjimku s ohledem na požadavky vyplývající z popisu pracovního místa.

Stejně jako předchozí dva kurzy je udržovací kurz zajištěn i plně hrazen společností M.L.S. Holice. Odborná stránka je zajištěna ve spolupráci se zvolenou jazykovou agenturou.

#### **4.2.4 Vhodnost zařazení zaměstnance do jazykového kurzu**

O tom, zda bude zaměstnanec zařazen do jazykového kurzu, rozhoduje jeho přímý nadřízený. Při rozhodování zohledňuje tato kritéria, zda pracuje na pozici, kde pracuje s cizojazyčnými materiály, jestli potřebuje komunikovat se zahraničními partnery atd.

Nadřízený dále provádí srovnání dle hodnocení kompetencí a porovnává, jestli se současná úroveň znalostí daného jazyka shoduje s požadavky na dané pracovní místo. Pro zařazení do jazykového kurzu musí být jeho úroveň nižší, než je uvedeno v tabulce 4.1. Při zahájení kurzu bude zaměstnanec přezkoušen vybranou jazykovou agenturou, ta určí jeho úroveň, ve které bude zaměstnanec jazykové vzdělávání zahajovat.

Existují dvě možnosti, jak se zaměstnanec dostane do jazykového kurzu. První možností je, že zaměstnanec přihlásí jeho nadřízený. Druhou možností jak se do kurzu dostat, je, že se přihlásí do kurzu zaměstnanec sám. To učiní pomocí žádosti, kterou musí schválit jeho přímý nadřízený. V obou případech má další slovo vedoucí personalistiky. Pokud žádost schválí, je se zaměstnancem uzavřena dohoda, která jak už bylo řečeno, stanovuje podmínky a pravidla vzdělávacího procesu a přiřadí jej do příslušné formy jazykového vzdělávání. Přihlášky je možno podávat do první poloviny srpna daného roku. Ve výjimečných případech lze přihlášku podat i dodatečně.

Jedno vzdělávací období se počítá od září do srpna daného roku. Výuka probíhá mimo pracovní dobu dle stanovené formy.

### **Povinnosti účastníků kurzu**

Každý účastník je povinen:

- zaznamenávat svou přítomnost na výuce do prezenční listiny (v případě individuální intenzivní výuky);
- účastnit se předepsaného rozvrhu, v případě neúčasti je povinen se řádně omluvit popř. domluvit náhradní termín tak, aby byla dodržena pravidla stanovená dohodou;
- řídit se pravidly stanovenými v dohodě o jazykovém vzdělávání nebo dohodě o poskytnutí příspěvku na jazykový kurz;
- absolvovat vstupní, průběžné, závěrečné testy a přezkoušení;
- plnit zadané úkoly a řádně se připravovat na výuku;
- na své náklady si zajistit studijní materiál (vhodný studijní materiál bude doporučen vyučujícím lektorem).

### **4.2.5 Hodnocení účastníků jazykového vzdělávání**

Všichni účastníci jazykového vzdělávání jsou povinni zúčastnit se všech testování a přezkoušení (vstupních, průběžných a výstupních). Vstupní, průběžné a výstupní testování a přezkoušení provede zaměstnavatelem zvolená popř. schválená jazyková agentura. Na základě dosažených výsledků ve výstupním testování budou zaměstnanci hodnoceni.

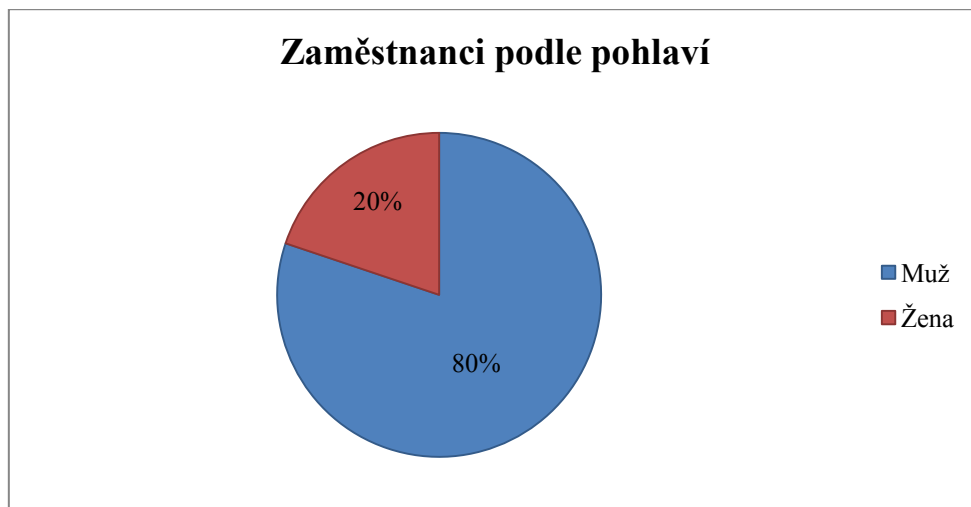
Výsledky tohoto hodnocení musí odpovídat podmínkám dohody uzavřené mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Po splnění těchto podmínek obdrží úspěšný účastník certifikát o úspěšném absolvování jazykového vzdělávání (IEC, CIF) se zařazením do dosaženého stupně jazykové úrovně.

Jak již bylo řečeno, s každým účastníkem před zahájením výuky je uzavřena dohoda o poskytnutí jazykového vzdělávání. V této dohodě je mimo jiné také dohodnuto, že v případě neplnění pravidel týkajících se hodnocení, tj. dosažení požadované výstupní jazykové úrovně, bude se zaměstnanec spolupodílet na financování jazykového vzdělávání a to ve výši 25% z ceny jazykového kurzu.

### 4.3 Struktura zaměstnanců společnosti M.L.S. Holice

M.L.S. Holice disponuje 650 zaměstnanci. Složení těchto zaměstnanců je následující: dělníci, mistři, referenti/specialisté, vedoucí a manažeři. Na následujících grafech jsou zachyceny údaje, vypovídající o celkové struktuře jejich zaměstnanců. Celkově jsou představeny 3 grafy týkající se struktury zaměstnanců.

**Graf 4.1**



**Zdroj:** Interní materiály + vlastní zpracování

Na grafu 4.1 je možné vidět rozdělení zaměstnanců dle pohlaví. Jejich celkový počet je 650. Z pohledu počtu zaměstnanců, se M.L.S. Holice řadí mezi velké podniky. Z 650 zaměstnanců je 20% (130 zaměstnanců) ženského pohlaví a 80 % (520 zaměstnanců) pohlaví mužského. Co se týče vysokého rozdílu mezi počtem mužů a žen je zde možné předpokládat, že se tak jedná z důvodu oboru podnikání. Není to proto, že by ženy danému oboru nerozuměly, spíše pro ně není dostatečně atraktivní.

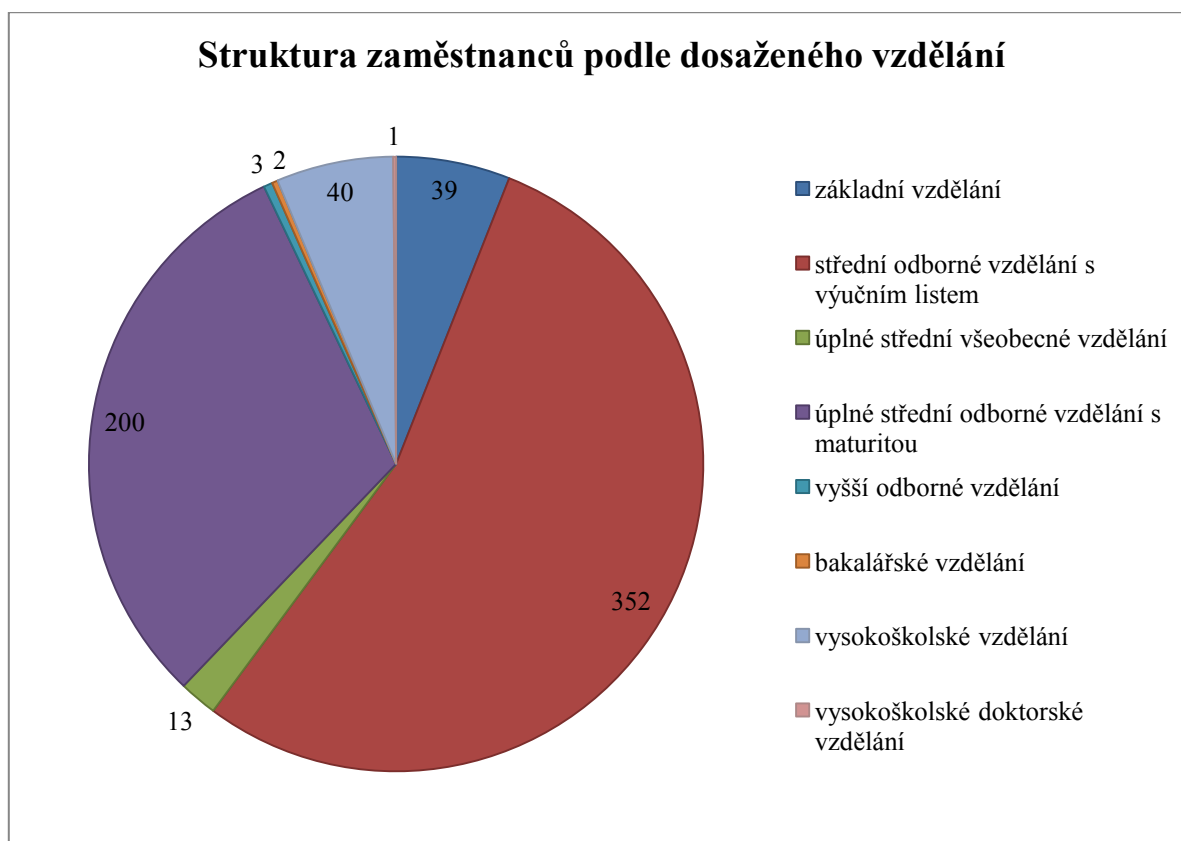


Další ukazatel, který je pravděpodobně spojený s počtem mužů a žen ve společnosti, je nejvyšší dosažené vzdělání. Na následujícím grafu 4.2 vidíme, že podnik má široké spektrum zaměstnanců dle vzdělání. Jedná se v podstatě o všechna běžně dosažitelná vzdělání. Disponuje tedy zaměstnanci se základním vzděláním (39 zaměstnanců), středním odborným vzděláním s výučním listem (352 zaměstnanců), úplným středním vzděláním všeobecného zaměření (13 zaměstnanců), úplným středním vzděláním odborného zaměření s maturitou (200 zaměstnanců), vyšším odborným vzděláním (3 zaměstnanci), bakalářským vzděláním (2 zaměstnanci), úplným vysokoškolským vzděláním (40 zaměstnanců) a vysokoškolským doktorským vzděláním (1 zaměstnanec).

Z těchto údajů vyplývá, že 54% z celkového počtu zaměstnanců má střední odborné vzdělání s výučním listem, už to samotné lze považovat za ukazatel, proč je v organizaci čtyřikrát více mužů nežli žen. Obecně se bude jednat o učňovské střední školy spojené s tímto oborem, které především navštěvuje mužská část populace.

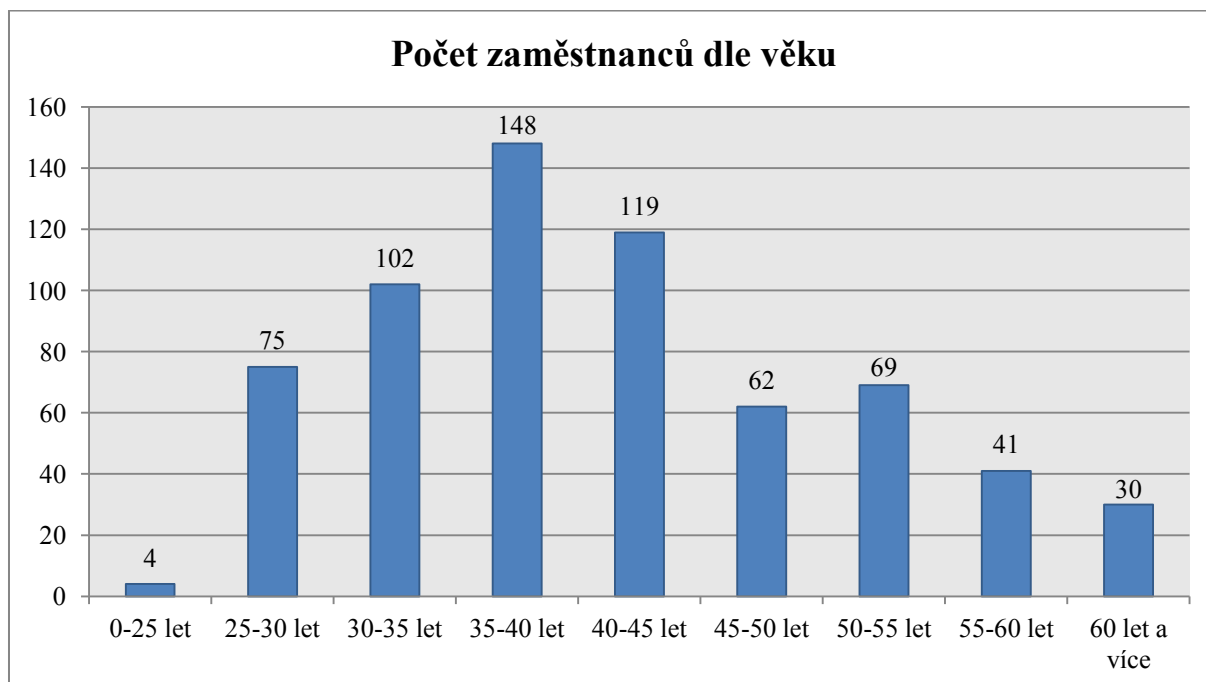
Ze všech zaměstnanců má pouze 7% zaměstnanců vysoké nebo vysokoškolské vzdělání. Lze předpokládat, že se jedná především o technickohospodářské pracovníky. Zbylých 93% tvoří pracovníci dělnických kategorií, ti mají nejvyšší dosažené vzdělání zakončené maturitou nebo nižší.

**Graf 4.2**



**Zdroj:** Interní materiály + vlastní zpracování

**Graf 4.3**



**Zdroj:** Interní materiály + vlastní zpracování

Na posledním grafu 4.3 je zachyceno dělení zaměstnanců podle věku. Z grafu je zřejmé, že nejpočetnější věkovou skupinou jsou zaměstnanci ve věku 35-40 let (148 zaměstnanců). Nejméně početnou skupinou jsou zaměstnanci ve věku 0-25 let (4 zaměstnanci). Lze tedy říci, že jestli 93% zaměstnanců má nejvyšší dosažené vzdělání maturitu (podle grafu 4.2), končili svůj „školní život“ ve věku 19-20 let a potom nastoupili do zaměstnání. Na základě tohoto faktu, je možné usuzovat, že naprostá většina zaměstnanců má praxi delší, jak 5 let. Jedná se tedy o vysoce kvalifikované a zkušené zaměstnance.

Průměrný věk zaměstnanců, se pohybuje na hranici 40 let. Z celkového počtu 650 zaměstnanců je přesně 321 zaměstnanců starší jak 40 let, což je téměř polovina. Z tohoto údaje je možné usoudit, že zaměstnanci jsou nejen velice zkušené a kvalifikované s dlouhou praxí, ale lze předpokládat, že jsou i v práci pro společnost M.L.S. Holice spokojení. Ve firmě již působí řady let a pravděpodobně se jedná o spokojené zaměstnance, protože kdyby spokojeni nebyli, je otázkou, proč by zde pracovali tak dlouho.

Závěrem k tomuto grafu lze říci, že M.L.S. Holice disponuje loajálními zaměstnanci a má určitě nízkou fluktuaci. To firmě pomáhá k vysoké úspoře nákladů spojených se získáváním a výběrem nových zaměstnanců, jejich adaptací a znamená, že má v oblasti zaměstnanců velkou konkurenční výhodu.

#### 4.4 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců M.L.S. Holice v číslech

Kapitola 4.4 vzdělávání a rozvoj zaměstnanců M.L.S. Holice v číslech, obsahuje srovnání mezi plánovaným a skutečným počtem požadavků na vzdělávání, počet realizovaných školení, počet hodin potřebných na realizaci vzdělávání a srovnání plánovaných a skutečných výdajů na vzdělávání společností M.L.S. Holice za rok 2014.

##### 4.4.1 Plán vzdělávání zaměstnanců na rok 2014

**Tabulka 4.2**

Celkový počet požadavků na vzdělávání za rok 2014		
Realizováno	97%	5 526
Zrušeno	2%	106
Zbývá realizovat	1%	52
Celkem	100%	5 684

**Zdroj:** Interní materiály + vlastní zpracování

Podle plánu vzdělávání pro rok 2014 bylo celkově naplánováno 5684 požadavků na vzdělávání zaměstnanců. Jak je možné vidět v tabulce 4.2 i v grafu 4.4, bohužel se nepovedlo realizovat tyto požadavky všechny. Z celkových 5684 požadavků se povedlo realizovat 5526, což je velice dobré číslo.

Vzhledem k tomu, že se musí počítat s komplikacemi, je obtížné splnit veškeré plány na 100%. Zbýlých 158 požadavků, se dělí na ty, které se ještě budou realizovat - 52 a na zrušené - 106.

Proč nedošlo k realizaci požadavku již v roce 2014, nebo proč byly požadavky zrušeny, může být způsobeno mnoha důvody. Zrušení/změnu požadavku mohl zapříčinit například odchod zaměstnance z podniku, změna náplně práce (změna požadavků, zaměstnanec již daný typ školení nepotřebuje), legislativní změny, nemoc zaměstnance v plánovaném termínu školení atd. Procentuální vyjádření zmíněných hodnot je možné vidět na následujícím grafu 4.4.

**Graf 4.4**



**Zdroj:** Interní materiály + vlastní zpracování

#### **4.4.2 Počet realizovaných školení**

Z předcházejících údajů bylo zjištěno, že za rok 2014 bylo realizováno 5526 požadavků. S těmito požadavky úzce souvisí počet realizovaných školení. Tomu odpovídá hodnota - 7014, jedná se o celkový počet realizovaných školení zaměstnanců za rok 2014. Statistika znázorňuje, že na jednoho pracovníka připadá více než 10 školení. Je však nutné tyto údaje rozdělit na oblasti vzdělávání, které nám poskytnou další relevantní závěry.

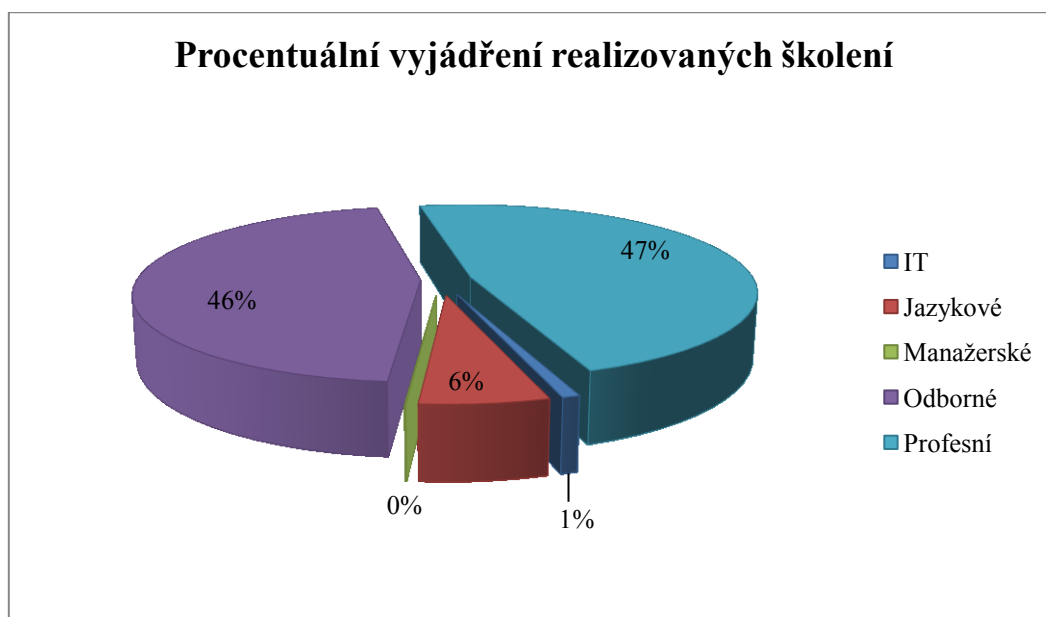
**Tabulka 4.3**

Oblast vzdělání	Počet realizovaných školení
IT	58
Jazykové	424
Manažerské	4
Odborné	3 197
Profesní	3 331
Celkem	7 014

**Zdroj:** Interní materiály + vlastní zpracování

Jak je vidět v tabulce 4.3, nejvyšší počet realizovaných školení bylo v odborné oblasti - 3197 a oblasti profesní - 3331. Další školení byly IT - 58, jazyková - 424 a nejméně v oblasti managementu - 4. Oblasti školení odpovídají struktuře zaměstnanců. Pokud se podíváme na procentuální vyjádření, je 47% ze všech realizovaných školení - profesních, 46% školení - odborných, 6% jazykových, 1% v oblasti informačních technologií a 0,06 % je školení v oblasti managementu. Graficky jsou tyto údaje zachyceny v grafu 4.5, kde jsou hodnoty zaokrouhleny matematicky na celá čísla.

**Graf 4.5**



**Zdroj:** Interní materiály + vlastní zpracování

#### 4.4.3 Počet odškolených hodin

Dalším důležitým faktorem v plánu vzdělávání, je celkový počet hodin potřebných pro realizaci veškerých požadavků.

**Tabulka 4.4**

Oblast vzdělání	Počet odškolených hodin	V procentech
IT	284	2%
Jazykové	5 094	28%
Manažerské	108	1%
Odborné	6 789	37%
Profesní	6 049	33%
Celkem	18 324	100%

**Zdroj:** Interní materiály + vlastní zpracování

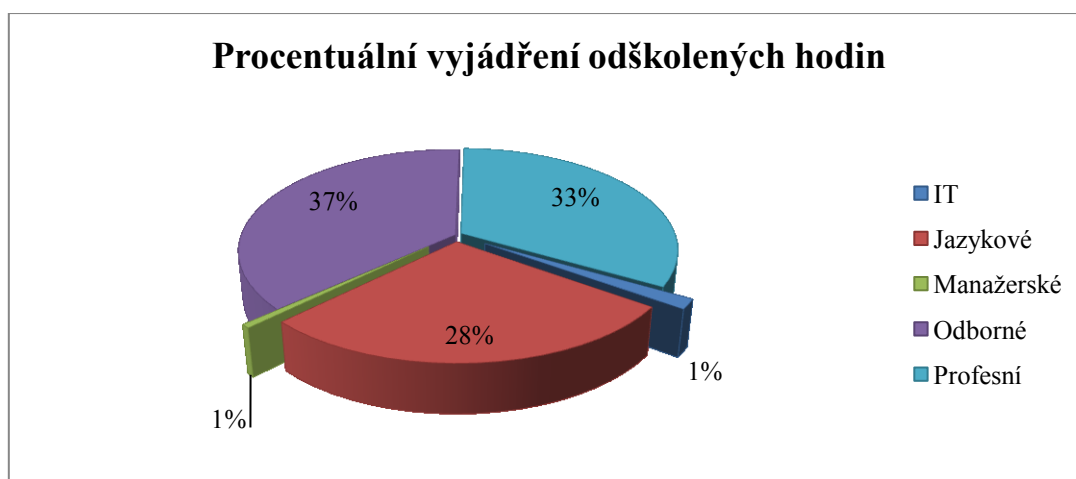
Jestliže se zaměříme na vztah mezi počtem odškolených hodin s počtem realizovaných školení, zjistíme, že zde existuje přímá úměra. To znamená, čím více školení realizujeme v dané oblasti, tím více hodin je na to potřeba.

Je překvapivé, že i když je nejvíce školení profesních, z celkového časového fondu nezabírají první místo v počtu odškolených hodin. Profesní školení se nachází až na druhém místě s hodnotou 6 049 hodin. Nejvíce odškolených hodin odpovídá odborné oblasti s počtem

6 789 hodin. Pak už pořadí odpovídá předchozímu seřazení. Další je tedy v počtu náročnosti na odškolené hodiny oblast jazyková 5094 hodin, informační technologie 284 hodin a manažerská oblast 108 hodin.

Co se týče srovnání vztahu počtu realizovaných školení s počtem odškolených hodin, dochází k výměně pořadí mezi odbornou a profesní oblastí. U ostatních oblastí zůstává pořadí neměnné. Z tohoto hlediska je však jiné zajímavé srovnání a to procentuálního vyjádření. Zatímco v předchozím případě byl nepatrný rozdíl pouze mezi vzděláním profesním a odborným, v oblasti časové náročnosti nabývá vysoké hodnoty i oblast jazyková. Hodnoty těchto oblastí jsou 37% odborné, 33% profesní a 28% jazykové. Údaje je možné vidět v grafu 4.6, hodnoty jsou opět zaokrouhleny na celá čísla.

**Graf 4.6**



**Zdroj:** Interní materiály + vlastní zpracování

Další důležitou informací, kterou je možné zjistit, je časová náročnost školení přepočítaná na jednotlivce. Pokud si přepočítáme časovou náročnost jednotlivých oblastí vzdělávání, nejvíce časově náročnou nám poté vychází oblast manažerská, dále jazyková, informační technologie, odborná a nejméně oblast profesní. Hodnoty v tabulce 4.5 jsou zaokrouhlené na 1 desetinné místo.

**Tabulka 4.5**

Časová náročnost oblastí na 1 realizované školení v hodinách	
IT	4,9
Jazykové	12
Manažerské	27
Odborné	2,1
Profesní	1,8

**Zdroj:** Interní materiály + vlastní zpracování

#### 4.4.4 Náklady vynaložené na vzdělávání zaměstnanců

Nezbytně důležitou informací související se vzděláváním zaměstnanců je nejen jejich časová náročnost, počet požadavků, počet realizovaných školení, ale kolik je potřeba vynaložit nákladů, aby bylo vůbec možné plán splnit.

**Tabulka 4.6**

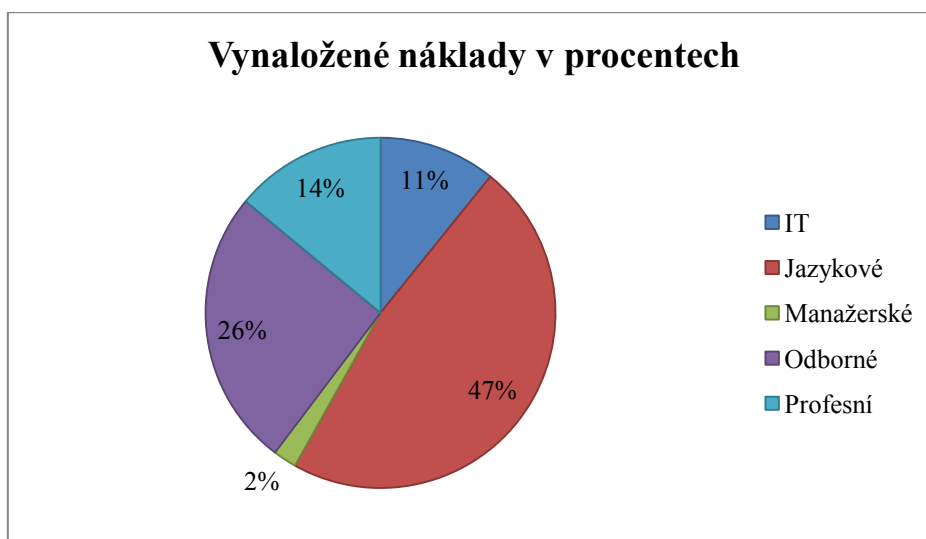
Oblast vzdělání	Vynaložené náklady v Kč,- za rok 2014
IT	248 400,-
Jazykové	1 088 602,-
Manažerské	50 000,-
Odborné	591 310,-
Profesní	321 883,-
<b>Celkem</b>	<b>2 300 195,-</b>

**Zdroj:** Interní materiály + vlastní zpracování

Celkové náklady potřebné na realizaci vzdělávání pro rok 2014 společnost M.L.S. Holice, činily 2 300 195 Kč. Jedná se o vynaložené náklady na vzdělávání snížené o náklady mzdové. Jak je možné vyčíst z tabulky 4.6 a následně i z grafu 4.7, nejvyšší část firma vynaložila za jazykové vzdělání.



**Graf 4.7**



**Zdroj:** Interní materiály + vlastní zpracování

Zajímavé je, zase se zaměřit na přepočet nákladů na jedno realizované školení. V tabulce 4.7 jsou tyto údaje zachyceny. Dal by se zde učinit závěr, že firma M.L.S. Holice sice 93% svých zaměstnanců vzdělává v odborné a profesní oblasti, nicméně ve srovnání finanční náročností na jedno realizované školení, je to znatelný rozdíl oproti ostatním třem oblastem vzdělávání. Odborné vzdělávání je téměř 14krát méně nákladné než vzdělávání jazykové, v případě profesního vzdělávání dokonce 26,5 krát méně. Pokud by došlo ke srovnání s IT a manažerskou oblastí, byl by tento rozdíl ještě mnohonásobně vyšší.

**Tabulka 4.7**

Finanční náročnost oblastí na 1 realizované školení v korunách	
IT	4 283
Jazykové	2 567
Manažerské	12 500
Odborné	185
Profesní	97

**Zdroj:** Interní materiály + vlastní zpracování

Jak již bylo v práci zmíněno, společnost M.L.S. Holice každoročně vytváří plán vzdělávání, jehož nedílnou součástí je i finanční rozpočet. V následující tabulce 4.8 je možné vidět předpokládané náklady a počet hodin potřebné na realizaci plánu vzdělávání pro rok 2014. Tento plán zahrnuje i mzdové náklady.

**Tabulka 4.8**

Plán Školení na rok 2014	
Náklady celkem v Kč	2 924 010,-
Potřebné hodiny	18 600

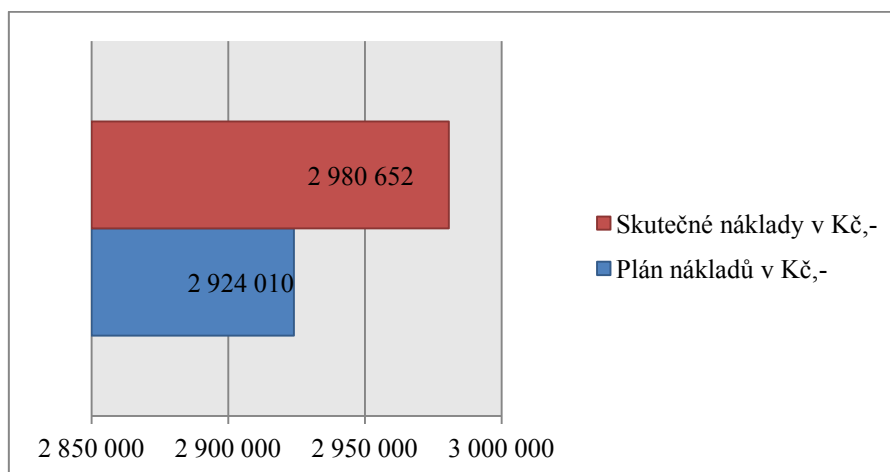
**Zdroj:** Interní materiály + vlastní zpracování

Pro představu, je dobré tyto plánované údaje srovnat se skutečnými vynaloženými prostředky. V grafu 4.8 je zachyceno srovnání skutečných nákladů s plánem. Jak je možné vidět, byl mezi nimi rozdíl. Plán pro rok 2014 byl 2 924 010 Kč, kdežto skutečné náklady dosáhly hodnoty 2 980 652 Kč. Rozdílná částka skutečných nákladů je zde oproti nákladům uvedených v tabulce 4.6, protože nově uvedená hodnota je již včetně mzdových nákladů.

Rozdíl mezi skutečnou a plánovanou hodnotou tedy činí 56 642 Kč s tím, že skutečné náklady jsou o tuto zmíněnou částku vyšší než plánované.

Je otázkou, co zapříčinilo tomuto rozdílu. Zdali tomu byly nějaké nově vzniklé požadavky na vzdělání v průběhu roku nebo byla příčina jinde. Dle mého názoru je možné říci, že tento rozdíl není v žádném případě zásadním problémem. Dokonce bych řekl, že se tu jedná o rozdíl poměrně nepatrný vzhledem k počtu plánovaných vzdělávacích akcí. V žádném případě si nemyslím, že by byť vzdáleně ohrozil činnosti podniku, je tedy dle mého názoru v naprosté normě.

### Grafické srovnání plánovaných nákladů se skutečnými

**Graf 4.8**

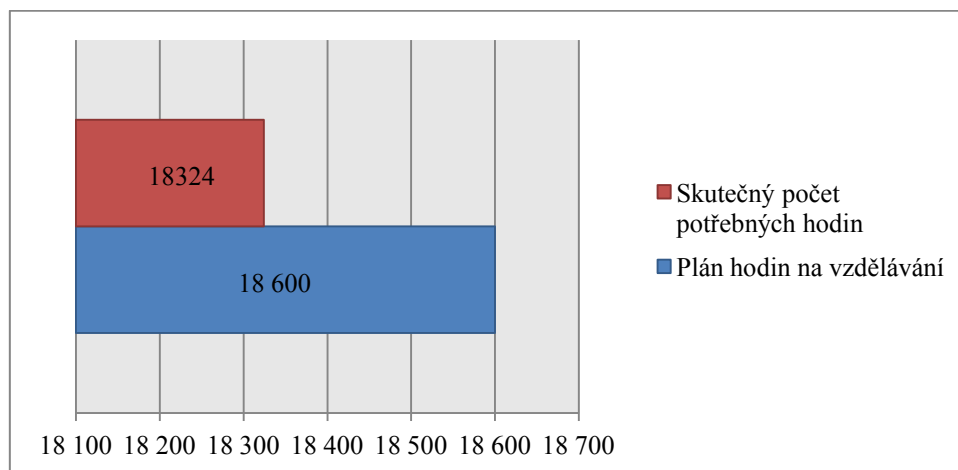
**Zdroj:** Interní materiály + vlastní zpracování

Dalším plánovaným údajem byl počet hodin potřebných pro realizaci vzdělávacích akcí. Plánovaný počet hodin potřebných na realizaci vzdělávacích aktivit byl spočítán na 18 600 hodin. Skutečná hodnota 18 324 hodin je o 276 hodin nižší. Tato hodnota je nižší především proto, že nebyly veškeré aktivity realizovány, plus některé byly dokonce zrušeny.

Skutečný počet hodin tedy 18 324 odpovídá 98,5% z celkových plánovaných 18 600 hodin. Vzhledem k informaci, že bylo realizováno celkem 97% a 1% se má realizovat v průběhu následujícího roku, bych řekl, že se potvrdily předpoklady ohledně zvýšeného počtu požadavků na realizaci vzdělávací aktivity, ke kterým pravděpodobně došlo v průběhu roku 2014.

### Grafické srovnání plánovaného počtu potřebných hodin s počtem skutečným

**Graf 4.9**



**Zdroj:** Interní materiály + vlastní zpracování

## 4.5 Realizované vzdělávací akce společností M.L.S. Holice

Doposud bylo v kapitole 4 představeno, kolik má společnost M.L.S. Holice, zaměstnanců, jaká je jejich věková struktura, jaké je jejich dosažené vzdělání. Dále zde bylo zpracováno srovnání finanční a časové náročnosti, potřebné pro realizaci veškerých naplánovaných i v průběhu doplněných vzdělávacích akcí společnosti. Co je důležité si dále říci a na základě čeho, bylo navrženo doporučení této diplomové práce, je, jaké vzdělávací zdroje převážně společnost M.L.S. Holice využívá pro realizaci naprosté většiny svých vzdělávacích aktivit.

### **Vzdělávací aktivity realizované interními zdroji**

- Školení v oblasti kvality - zde se jedná především o školení v oblasti zlepšování kvality ve výrobě (metoda 8D), minimalizaci zapříčinění neúmyslných chyb (metoda „poka-yoke“), metodou 5S, atd.
- Školení DPH + interní procesy účtování.
- Výrobní procesy - školení výrobních postupů, procesů, které je potřebné znát na jednotlivých pracovištích. Jedná se o běžné zaškolení na dané pracoviště, kde bude zaměstnanec pracovat.

### **Vzdělávací aktivity realizované externími zprostředkovateli**

- Odborné kurzy
- Manažerské kurzy
- Informačně-technologické kurzy
- Jazykové kurzy
- Zákonné kurzy

Když se detailněji zaměříme na zdroje vzdělávacích aktivit, které realizovala společnost M.L.S. Holice, zjistíme, že na veškerá školení bylo využito především externích zprostředkovatelů. Samozřejmě je škoda, že je využito převážně externích zdrojů, které M.L.S. Holici stojí téměř 3 000 000 Kč ročně. Nabízí se tedy prostor pro návrh řešení, jak by tuto situaci šlo řešit jiným způsobem. Doporučení je zaměřené na interní lektory a e-learning. Vzhledem k tomu, že lektor nebyl doposud v práci řádně vysvětlen a aby bylo možné jeho funkci pochopit v plném rozsahu, je v následujících kapitolách jeho funkce podrobně popsána.

## 4.6 Lektor

Koho si představit pod pojmem lektor? Jedná se o vzdělavatele dospělých, jehož náplní je řídit výukový proces během dalšího vzdělávání. Existuje mnoho definic slova lektor, jak můžete vidět v tab. 4.9. Rozdíl mezi jednotlivými pojmy, je především s ohledem na konkrétní specifickou andragogickou a androdidaktickou situaci, do které se pracovníci ve vzdělávání dospělých dostávají. Pro doporučení této diplomové práce, byla vybrána definice lektora podle Palána (2002), která je v následujících odstavcích popsána.

**Tab. 4.9**

andragog	edukátor
facilitátor	instruktor
konzultant	kouč
lektor	mentor
moderátor	poradce
přednášející	školitel
trenér	tutor
učitel dospělých	vyučující
vzdělavatel	aj.

**Zdroj:** Palán (2002, s. 96)

Pod pojmem lektor byli dříve označováni externí univerzitní učitelé. V současnosti se však takto nejčastěji označují pracovníci, kteří pokračují v dalším vzdělávání. To znamená, že aktivně realizují interaktivní výukový proces.

Lektoři jsou nedílnou součástí velkých organizací, které chtějí jejich pomocí dosáhnout naplnění učebních cílů. Důležitými předpoklady pro kvalitní práci lektora, je odborná znalost v daném oboru a základní znalosti andragogiky. Pokud se jedná o odbornost, je vhodné sledovat hloubku úrovně teoretických, ale současně i praktických zkušeností. Dalšími podstatnými faktory jsou lektorské dovednosti, pedagogické schopnosti, znalost psychologie osobnosti, motivační schopnosti, rétorické, komunikativní, didaktické a kreativní schopnosti.

Ve fázi výběru vhodného zaměstnance na činnost interního lektora, si musí organizace definovat své požadavky na jeho odbornost a úroveň. Nároky na lektora budou vzrůstat s náročností edukačního programu, s rostoucím počtem vzdělávaných, jejich dosaženým vzděláním, s jejich pracovní pozicí, s rostoucím věkem a rozdílem mezi věkem lektora a věkem vzdělávaných. V dnešní době již není náplní lektora pouhé předávání informací

formou přednášení. Jeho hlavní činností je mnohem rozsáhlejší. Podle Palána (2002, s. 93) se podílí na přípravě vyučovacího procesu zejména:

- „stanovením pedagogických cílů; výběrem a použitím metod a pedagogických postupů, které jsou nejvhodnější pro stanovené cíle, pro cílové skupiny a pro vzdělávací kontext;
- výběrem, koncepcí a přizpůsobením didaktických zdrojů podle přijaté pedagogické strategie;
- vybudováním a použitím hodnotících nástrojů podle předem stanovených cílů, které umožní ověřit a kontrolovat učební výsledky a účinnost vzdělávání;
- vypracováním plánu vzdělávací lekce;
- vytvořením pedagogického vztahu, který usnadňuje výuku.“

Před realizací každé vzdělávací akce by se měla organizace s lektorem domluvit na stanovení cíle, tedy stanovit, co se mají zaměstnanci danou vzdělávací akcí naučit. Mělo by být upřesněno, jaké mají zaměstnanci získat vědomosti, dovednosti a postoje. S odlišností vzdělávacích cílů a rozličností vzdělávaných skupin, se liší i aspekty, ovlivňující přípravu a celkové počínání lektora. Je pro něj tedy důležité znát pokud možná co nejvíce informací spojené s cílovou skupinou. Lektor ve vzdělávacím procesu má tu nejdůležitější roli, protože i když je proces vzdělávání naplánován organizací do sebemenšího detailu, výsledek se především odvíjí od zdroje předávajícího informace. V tomto případě tedy na lektorovi, protože jeho práce je vyvrcholením vzdělávacího projektu. Lektor by měl naplnit nejen očekávání organizace, ale především by měl oslovit a uspokojit očekávání posluchačů. Aby byl schopen všech těchto požadavků dosáhnout, potřebuje mít dostatek informací o cílové skupině. Podle Palána (2002, s. 93), patří mezi důležité informace, které by měl lektor znát, například:

- „sociální struktura, věk a pohlaví vzdělávaných,
- jakou mají motivační účast na vyučovacím procesu, jaký mají zájem a potřebu o daný obsah,
- jaké jsou jejich znalosti, zkušenosti, možnosti, intelektuální úroveň (čeho jsou schopni dosáhnout),
- jaké měli dosavadní školení, jak s nimi byli spokojeni a co se naučili (jaká je jejich dosažená úroveň z předcházejících školení nebo kurzů),
- jaké mají studijní podmínky.“

#### 4.7 Vyplatí se externí nebo interní lektoři?

Vlastní lektoři nebo externí vzdělávání? Je spousta důvodů, proč je vzdělávání pomocí interních lektorů výhodnější. Jednou z nejčastěji uváděných výhod je snížení nákladů ve srovnání s náklady potřebnými na zajišťování školení prostřednictvím externích školitelů. Klement (2014, s. 21) uvádí, „že podle výzkumu stojí připravit kvalitního lektora přibližně 2 000 Euro“ (tedy s ohledem na současný kurz 54 830 Kč.)<sup>24</sup>. „Pokud je ale lektor aktivně organizací využívám a provede alespoň jedno školení měsíčně, ušetří firmě ročně 12 000 Euro“ (tedy 328 980 Kč.)<sup>25</sup>.

Existují však i další bezesporné výhody, které jsou s interními lektory spojeny, jedná se především o lepší znalost podniku, vzdělávacích obsahů, možností společnosti, kultury, zaměstnanců, častější kontakt s lektorem (vídají se ve firmě - možnost budování lepších vztahů), atd.

Samozřejmě nelze mluvit pouze o výhodách, ale je potřeba objektivně shrnout i možné nevýhody spojené s interními lektory. Na jednu stranu je pravda, že pokud školení provádí interní lektoři, organizaci znají. Jejich pohled na věc může být v některých případech poměrně omezený a díky tomu nedochází k přílivu nových myšlenek, nápadů, které by mohli naopak externí školitelé nabídnout. Vzhledem k tomu, že interním lektorům platí společnost pravidelně v podobě platu, dochází k jistému skreslení ve srovnání se situací, kdy obdrží fakturu s celkovými náklady od dodavatele vzdělávací akce (Janišová, Křivánek 2013).

Vlastní lektoři jsou vhodní spíše pro velké podniky, mezi které společnost M.L.S. Holice se svými 650 zaměstnanci rozhodně patří. Důležité je však vybrat vhodného jedince, který bude splňovat kompetenční předpoklady. Je totiž dokázáno, že i přes vysokou odbornost, excelentní znalosti a zkušenosti zaměstnanec neznamená (není zaručeno), že bude dobrým lektorem. Základní faktory, díky kterým vznikají rozdíly mezi dobrými a špatnými lektory, jsou dodržování andragogických zásad a nedostatečné respektování vzdělávání dospělých<sup>26</sup>.

V posledních letech je trend budovat týmy interních školitelů, lektorů atd. (viz tab. 4. 9). Firmy, je budují z různých důvodů, většinou se však jedná o školení nově příchozích nebo stávajících pracovníků, kde ti zkušenější (lektoři), předávají svoje zkušenosti (znalosti) a výrobní know-how.

<sup>24</sup> [http://www.cnb.cz/cs/financni\\_trhy/devizovy\\_trh/kurzy\\_devizoveho\\_trhu/denni\\_kurz.jsp](http://www.cnb.cz/cs/financni_trhy/devizovy_trh/kurzy_devizoveho_trhu/denni_kurz.jsp) -kurz Eura ke dni 15. 4. 2015 = 27,415 Kč/Eur

<sup>25</sup> [http://www.cnb.cz/cs/financni\\_trhy/devizovy\\_trh/kurzy\\_devizoveho\\_trhu/denni\\_kurz.jsp](http://www.cnb.cz/cs/financni_trhy/devizovy_trh/kurzy_devizoveho_trhu/denni_kurz.jsp) - kurz Eura ke dni 15. 4. 2015 = 27,415 Kč/Eur

<sup>26</sup> [http://files.ahra.webnode.cz/200001079-4cc1d4eb52/HR%20FORUM\\_intern%C3%AD%20lekto%C5%99i\\_10\\_2013.pdf](http://files.ahra.webnode.cz/200001079-4cc1d4eb52/HR%20FORUM_intern%C3%AD%20lekto%C5%99i_10_2013.pdf)

Společnost M.L.S. Holice praktikuje princip učící se organizace. Princip učící organizace se vyznačuje individuálním či kolektivním předáváním znalostí na všech úrovních organizace, které vede k dosahování lepších výsledků (Folwarczná, 2010). Je tedy určité v zájmu společnosti, aby si vytvořila svůj vlastní tým interních školitelů, kteří by tento princip pomohli naplňovat. (Výhody učící se organizace: podpora růstu zaměstnanců, motivace, kvalita procesů, loajalita atd.). V případě tvorby týmu interních školitelů z vlastních zaměstnanců je důležité dbát na několik zásad, které by měl podnik dodržovat. Pokud dodržovány nejsou, může dojít ke vzniku bariér, díky kterým vzniknou komplikace při tvorbě kvalitního týmu lektorů.

#### **4.8 Zásady, které je vhodné dodržovat při tvorbě týmů interních školitelů**

##### **Zásada číslo 1 - „Já na to nemám.“**

Zásadou číslo jedna, je naslouchání svým budoucím školitelům a umožnit jim pokud možno co nejvíce se vzdělávat v klíčových kompetencích interního školitele. V případě tvorby lektora z vlastního zaměstnance, si musí firma uvědomit, že zaměstnanec je odborník v jiné oblasti než li vzdělávání. Náročnost vzdělávání, metodika, didaktika a evaluace procesu výuky jsou složité i pro zkušené lektory. Je tedy v zájmu firmy, aby nabídli zaměstnanci podporu ve formě tréninku klíčových lektorských technik, aby je školili ve vyučovacích technikách, které se nejlépe hodí pro jejich typ výuky. Metody, dovednosti, znalosti, potřebné pro vhodné školení v dané oblasti se liší s oblastí vzdělávání, s cílovou skupinou atd., je tedy na místě, brát na to zřetel. Další možností, je spolupráce s externími zkušenými lektory, kteří mohou z počátku těm začínajícím pomoci ať už s přípravou výuky, výběrem vhodné metody nebo sestavení celého studia.

##### **Zásada číslo 2 - „Obava z ohrožení své pracovní pozice.“**

K této situaci dochází především ve firmách, ve kterých role interních lektorů není dostatečně objasněna a převládá v nich spíše direktivní styl přidělování této role. Řešení této nepříznivé situace je vytvořením systému odborné, či specializační kariéry, protože role interního lektora spadá přímo do této oblasti. Dále je nutné, aby se o této roli v organizaci vědělo, zdůrazňoval se její význam, oceňovala se její důležitost a byla vyzdvihována ve firemní kultuře.



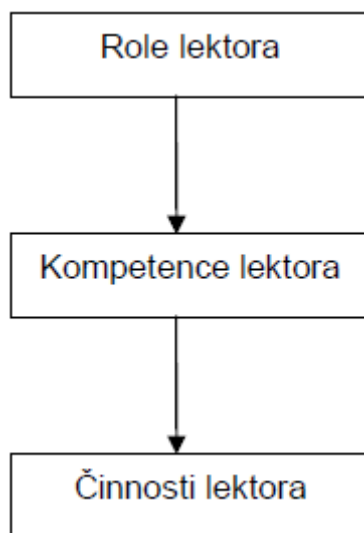
### **Zásada číslo 3 - „Nezájem o tyto kurzy.“**

O vzdělávací kurzy formou interního školení ve firmě není zájem, účastníky nebaví a je považováno spíše za formalitu. K této situaci dochází nejčastěji v případech nízké kvality interních kurzů a z důsledku dosavadní nezkušenosti interních lektorů. Možností jak tuto situaci vyřešit, je vyžadování výstupů ze školení ze strany vzdělávaných. Výsledkem bude jejich vyšší aktivita. Pokud nebude v jejich zájmu potřeba dávat pozor a spolupracovat s lektorem, ve většině případů budou zaměstnanci vnímat kurzy pouze jako povinnou účast a nic se na školeních nenaučí.

### **Zásada číslo 4 - „Mám dost své práce“**

Nejčastější chybou, ke které při tvorbě týmu interních lektorů dochází, je, že zaměstnanci jsou do svých rolí dosazeni proti své vůli. Personalisté „násilně“ určí pracovníky, kteří budou dané činnosti vykonávat. V takovém případě jsou zaměstnanci automaticky v defensivním postavení (mohou mít negativní přístup) a říkají si: „Proč já?“, „Co jsem komu udělal?“ atd. Důležitým faktorem, který ovlivňuje, jestli je lektor dobrý nebo ne, jsou především kompetence, jak už bylo zmíněno, ale také vlastní zájem. Málo kdo je schopen dělat svou práci dobře, pokud k ní nemá motivaci a sám ji dělat nechce. A u této pozice je to obzvláště důležité.

**Obr. 4.2**



**Zdroj:** Hana Pochmanová (2012, s. 17)

#### 4.9 Typy lektorů a jejich styly

Podle autorů Jíra et al. (2004) existují tři dělení typologie lektorů podle znalostí, které se v praxi vyskytují:

- 1) **Lektor teoretik** - jak už vyplývá z názvu, tento typ se vyznačuje především vynikající úrovní teoretických znalostí, ze kterých jeho lektorská činnost vychází. Nevýhodou však je, že v mnoha případech je ve skutečnosti poměrně znatelný rozdíl mezi teorií a praxí.
- 2) **Lektor praktik** - naprostý opak od lektora teoretika. Jeho učení vychází právě z lety nabývané praxe, nicméně jeho výuka je ochuzená o teoretický základ, kterým by svou výuku podložil.
- 3) **Lektor ideál** - ideální synergie (symbióza, poměr) mezi teoretickými a praktickými znalostmi. Je tvořený z kladných rysů předchozích dvou typů lektorů.

Samozřejmě znalosti a zkušenosti v dané oblasti edukace jsou důležité, ale důležitějšími kritérii jsou osobnostní a pedagogické předpoklady. Jako primární by měl být brán zřetel na osobnostní předpoklady budoucích lektorů, protože to je základem úspěšného vzdělávání.

„Dobrý lektor musí být zralou a vnitřně integrovanou osobností, protože jen díky tomu si může zajistit respekt a důvěru klientů a zastávat všechny potřebné role (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 101.).“ Právě zralost lektora má dominantní vliv na jeho reakce při řešení náročných situací. Lektor by měl mít cit pro zvládání emocí, být empatický, vhodně komunikovat vzhledem k různým situacím, to znamená umět zvládat mezilidské vztahy. Jedním slovem by se tyto vlastnosti daly obecně shrnout pod sociální inteligenci. Lektorova činnost spočívá ve vhodném a správném předávání informací daného tématu vzdělávaným jedincům. Tuto činnost podle autorů Vodák, Kucharčíková (2011) podstatně ovlivňují jednotlivé vzdělávací styly:

- **Behaviorální** - vyznačuje se návrhem a realizací postupných kroků lektorem vedoucích k požadovanému chování. Orientuje se na výsledek a zábavu. Využívají se nové pomůcky.

*Výhoda* - vytváření bezpečného a zároveň povzbuzujícího prostředí pro vzdělávané.

*Nevýhoda* - náročnost na přípravu lektora.

- **Funkcionalistický** - je vhodný především vzdělávání zaměřené na zvyšování výkonnosti zaměstnanců. Využívá se praktických ukázek, zaměstnanci si zkouší nové činnosti, učí se nové věci a řeší náročné úkoly zadané lektorem.

*Výhoda* - praktická ukázka školení.

*Nevýhoda* - náročnost na psychickou odolnost lektora vůči méně chápajícím zaměstnancům.

- **Strukturální** - je orientovaný na neustálé testování efektivitu a plnění kritérií výuky.

*Výhoda* - průběžný přehled o stavu znalostí.

*Nevýhoda* - možnost podcenění emocionálního stavu zaměstnanců.

- **Humanistický** - má za úkol sebeobjevování a zlepšení charakteristických vlastností vzdělávaných. Tento styl slouží k budování vztahů na pracovišti, vytváření empatie, spontánnosti a vzájemné akceptaci.

*Výhoda* - vytváření lepších vztahů na pracovišti.

*Nevýhoda* - nejasné směřování výuky a malá kontrola nad skupinou.

Volba vzdělávacího stylu se odvíjí od preferencí lektora a cílové skupiny, je však podstatné, aby se při učení řídil určitými zásadami. Lektor by měl svým „studentům“ naslouchat, motivovat je, zvyšovat jejich touhu po učení, být trpělivý, předkládat konstruktivní zpětnou vazbu a měl by být ochotný vysvětlit nepochopené informace v případě vzniklých nejasností. Měl by zadávat přiměřeně obtížné úkoly vzhledem k úrovni vzdělávaných. Smyslem lektora je povzbudit, podněcovat a pozitivně naladit k učení.

#### 4.10 Charakteristiky dobrých lektorů

- vysoká úroveň interpersonálních dovedností;
- schopnost dobře naslouchat a klást vhodné otázky;
- mají opravdový zájem o lidi;
- dokážou přizpůsobovat a vhodně kombinovat učící strategie a taktiky vzhledem k učícím skupinám, vyučovacím tématům, atd.;
- vyznačují se trpělivostí, vysokou flexibilitou, nebojí se odhalovat svůj osobní život, jsou velice přátelští a vnímaví;
- důležitou roli v jejich činnosti hraje plánování a příprava;
- jsou schopni předvést svou technickou způsobilost;

- učení je pro ně přirozené, baví je a dávají to najevo;
- jsou si jisti svou odpovědností za předávané informace a následné pracovní výkony svých posluchačů (Vodák a Kucharčíková, 2011).

V zájmu lektora by mělo být pomoci účastníkům a především pomoci organizaci tím, že bude rozvíjet jejich zaměstnance. Jak již bylo řečeno vzdělávání, je důležité pro dosahování stanovených cílů a strategií podniku, které jsou prioritní pro úspěch společnosti. Je tedy v zájmu podniku, aby došlo k pochopení důležitosti vzdělávání na všech úrovních organizace. Pokud bude činnosti vzdělávání a s tím spojená pozice vnímána jako zásadní, lektor dosáhne vyššího uspokojení z dané činnosti. To pozitivně ovlivní jeho výkony a s tím spojenou efektivnost a návratnost vynaložených investic do vzdělávání a hlavně celkový prospěch firmy.

Budování interních týmů školitelů (lektorů) je dlouhodobá a pracná aktivita. Existuje tzv. „Desatero“, kterým by se v praxi výrobní firmy při tvorbě týmu lektorů měly řídit. Co je důležité, když chceme vybudovat kvalitní tým interních školitelů<sup>27</sup>?

„Desatero tvorby interních školitelů<sup>28</sup>“

1. „Mít ve firmě nadšené lidi, kteří nápad podpoří.
2. Motivovat zaměstnance, aby se sami přihlásili k poslání interního školitele.
3. Vybrat lidi s dobrými předpoklady a schopností učit druhé.
4. Podpořit rozvoj vybraných lidí kurzem zaměřeným na vzdělávání dospělých.
5. Stanovit si jednotnou metodiku pro interní vzdělávání.
6. Využívat ke konzultacím externí zkušené lektory, kteří urychlí a zpřesní vzdělávání odborníků.
7. Zajet se podívat do výrobních firem s vybudovaným interním školením a získat dobrou praxi.
8. Motivovat interní lektory k neustálému rozvoji svých školicích dovedností.
9. Měřit a vyhodnocovat přínos interního vzdělávání.
10. Mít ve firmě nadšené lidi, kteří budou neustále motivovat ostatní k podpoře interního vzdělávání.“

<sup>27</sup> [http://www.svetproduktivity.cz/clanek/budovani\\_internich\\_tymu\\_lektoru\\_ve\\_vyrobnich\\_firmach.htm/](http://www.svetproduktivity.cz/clanek/budovani_internich_tymu_lektoru_ve_vyrobnich_firmach.htm/)

<sup>28</sup> [http://www.svetproduktivity.cz/clanek/budovani\\_internich\\_tymu\\_lektoru\\_ve\\_vyrobnich\\_firmach.htm/](http://www.svetproduktivity.cz/clanek/budovani_internich_tymu_lektoru_ve_vyrobnich_firmach.htm/)

#### 4.11 Profil lektora

Jak by měl vlastně „vypadat“ interní lektor, který bude zastávat činnosti vzdělávání ve firmě? Pro příklad byl vybrán profil interního lektora, který bude výsledkem absolvování kurzu. Jedná se o projekt „**Akademie SPIRIT**“, přičemž „SPIRIT = Systematický, Profesní, Interaktivní, Rozvoj, Interních Trenérů“ zaměřený na rozvoj odborných kompetencí účastníků dalšího vzdělávání v oblasti lektorských dovedností nezbytných pro zvýšení kvalifikace interních lektorů v organizacích v Moravskoslezském kraji. Obsah a zaměření programu vychází z kompetenčního modelu Lektora dalšího vzdělávání zařazeného do Národní soustavy povolání. Zároveň bude připraven modul pro personalisty s cílem rozvíjet systematický přístup k rozvoji lidských zdrojů a užívání nástrojů pro měření efektivity procesu vzdělávání<sup>29</sup>.“

Výstupem tohoto programu je buď „LEKTOR interního vzdělávání“ nebo „PROFI-LEKTOR interního vzdělávání.“ Rozdíl mezi těmito dvěma kategoriemi lektora, je v míře znalostí lektorských schopností, dovedností atd. „LEKTOR interního vzdělávání“ je především základní úroveň, kdy se jedná o nově „vzniklé“ interní lektory. V případě „PROFI-LEKTORA interního vzdělávání“ se již jedná o vyšší dosaženou úroveň. Tyto informace jsou zde uváděny proto, aby si společnost M.L.S. Holice byla schopná představit, co nově „vzniklé“ lektori budou umět a co od nich mohou očekávat. Pro tuto práci je důležitý především nově vyškolený lektor, proto zde bude uváděn pouze tento profil<sup>30</sup>.

#### LEKTOR interního vzdělávání

Profil absolventa<sup>31</sup>:

- zná specifika vzdělávání dospělých,
- zná principy efektivního učení a aktivně je používá,
- zná zásady skupinového učení a skupinové dynamiky,
- dokáže volit vhodné aktivity vzhledem k vývoji dynamiky skupiny,
- zná vybrané metody skupinové práce a umí je vhodně použít,
- umí vytvořit trénink a podpůrné materiály pro něj,
- umí naplánovat cca 4 hodinový trénink a sestavit harmonogram,
- umí poskytovat konstruktivní zpětnou vazbu,

<sup>29</sup> <http://www.rpic-vip.cz/aktualni-projekty/akademie-spirit---rozvoj-ucicich-se-organizaci-v-moravskoslezskem-kraji/>

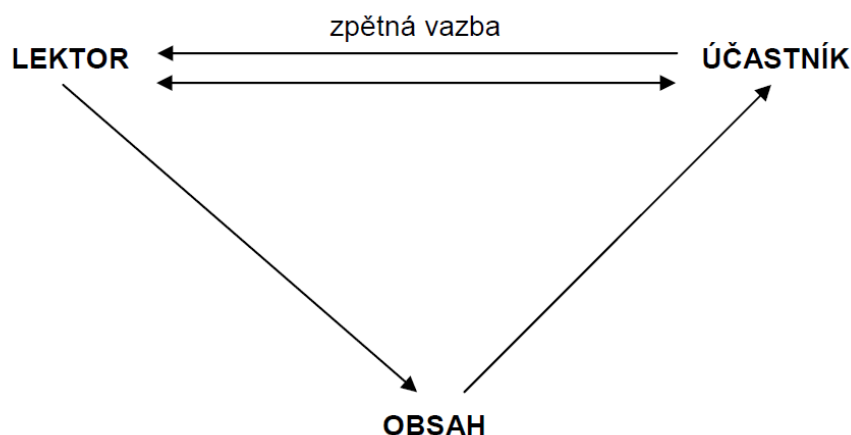
<sup>30</sup> <http://www.rpic-vip.cz/soubor/lektor-a-profi.pdf?id=181>

<sup>31</sup> <http://www.rpic-vip.cz/soubor/lektor-a-profi.pdf?id=181>

- dokáže vytvořit přesvědčivou a poutavou prezentaci,
- umí svým projevem získat a udržet si pozornost posluchačů,
- dokáže pracovat s audiovizuální prezentační technikou,
- prezentuje bez rušivých projevů neverbální komunikace,
- zná techniky zvládání trémy a umí je v případě potřeby použít,
- osvojil si základy rétoriky a práce s hlasem a vědomě s nimi v rámci prezentace pracuje,
- zná techniky strukturování prezentace a dokáže vhodně volit její strukturu vzhledem k jejímu cíli, obsahu a cílové skupině,
- dokáže volit vhodnou formu zpracování podpůrných textů.

Pod odstavcem na obr. 4.3 je uveden Didaktický trojúhelník podle Jíry et al. (2004) znázorňující vazby mezi lektorem a účastníkem vzdělávacího procesu. Z obrázku je zřejmé, že lektor musí být orientovaný na obsah a ten je zase cíleně navržený pro daného účastníka. Celý proces je provázaný zpětnou vazbou jak ze strany účastníka pro lektora, tak především ze strany lektora pro účastníka. Jelikož se jedná o vzdělávání dospělých, je zde lektor na stejné úrovni jako vzdělávaný (v rovnoprávném vztahu), což je znázorněno jejich totožnou horizontální polohou. Nejsou však ve vztahu rovnocenném. Smyslem práce lektora je ovlivňovat a řídit proces, neměl by se ale snažit výuku řídit direktivně. Jak již bylo v průběhu práce zmíněno, smyslem lektora není pouze předat informace. Vzdělávaný by je měl především pochopit, být schopen využít je v praxi, komplexně umět o dané problematice přemýšlet a řešit případné komplikace.

**Obr. 4.3**



**Zdroj:** Jíra et al. (2004, s. 70.)

#### 4.12 Desatero kvalitního lektora

Desatero kvalitního lektora vytvořila Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, o.s. (dále jen AIVD). Toto desatero bylo vytvořeno týmem expertů složeno ze zástupců asociace, komerčních vzdělávacích institucí a škol. Smyslem bylo vytvořit zásady, kterými by se podle obsahu desatera měli řídit především externí školitelé, nicméně si myslím, že by se jimi měli řídit všichni kvalitní lektori včetně interních. AIVD uvádí, že desatero by měl mít na očích nejen každý kvalitní lektor, ale že by mělo být k dispozici i těm, kteří s ním přijdou do styku. Desatero, kterým by se měli lektori, ale i vzdělávání řídit<sup>32</sup>:

1. „Kvalitní lektor je vždy čestný ve vztahu k zaměstnavateli zadavateli i účastníkům vzdělávání (ke klientovi). Dodržuje etický kodex a další dohodnutá pravidla.
2. Je respektovanou osobností, odborníkem s komplexními a aktuálními poznatky v oboru, ve kterém působí.
3. Dělá svou práci rád a vnímá ji jako poslání. Je vstřícný a přátelský, trpělivý a empatický. Má autoritu, povzbuzuje a vede účastníky, je předvídavý, kreativní a schopný improvizace.
4. Neustále aktualizuje své lektorské a odborné kompetence, účastní se vzdělávacích a rozvojových akcí, studuje odborné zdroje, popř. sám publikuje.
5. Přijímá supervizi své práce jako cestu ke kvalitě.
6. Analyzuje a respektuje potřeby klienta v rámci své odbornosti a zadání. Dosahuje cílů, které se zavázal naplnit.
7. Dokáže provést klienta procesem přípravy, realizace a evaluace vzdělávacího procesu.
8. Zná širokou škálu metod a technik vzdělávání a využívá je s ohledem na obsah a cíle vzdělávání i cílovou skupinu.
9. Je schopen týmové spolupráce.
10. Šíří a podporuje dobré jméno instituce svou profesionalitou, chováním a vystupováním.“

---

<sup>32</sup> <http://www.aivd.cz/desatera>

## 5 Návrhy a doporučení

Z analýzy interních procesů firmy bylo zjištěno, že společnost M.L.S. Holice, pečuje o své zaměstnance v mnoha oblastech. Pro tuto práci je důležitá především kvalita vzdělávacích procesů. Z analýzy nebyly zjištěny žádné nedostatky týkající se vzdělávacích procesů. Společnost M.L.S. Holice se jeví jako zkušená a připravená firma uvědomující si důležitost vzdělávání zaměstnanců při jejím působení na trhu. Prostor pro zlepšení, se naskytá zejména v efektivnějším využívání vlastních lidských zdrojů pro realizování vzdělávací akce. Lze jistě využívat i externích zprostředkovatelů, kteří jsou schopni prakticky na klíč a ve velmi krátkém čase zorganizovat vzdělávací akci. Nicméně z důvodu efektivity, udržování firemní kultury a zachovávání loajality zaměstnanců, je na místě zvážit i využívání vlastních zdrojů a s nimi spojených metod.

V rámci této práce a tohoto doporučení je navrhnout společnosti M.L.S. Holice využívání interní metody vzdělávání a to prostřednictvím vlastních lektorů. Vzhledem k tomu, že využívají princip učící se organizace, je interní lektor určitě správnou volbou.

Nabízí se dvě alternativy pro realizaci tohoto návrhu. Buď může M.L.S. Holice pro interního lektora hledat mimo společnost, tedy na trhu práce, nebo existuje druhá možnost a to hledat z vlastních zaměstnanců. Tato diplomová práce a doporučení, je zaměřeno na hledání zaměstnanců ve vlastních řadách a v tomto přístupu shledávám velký potenciál analyzované firmy.

Výhodou je ušetření nákladů za vyhledávání a příjem nového zaměstnance, náklady na adaptaci, znalost interních postupů, procesů, kultury, znalost současných zaměstnanců, zaměstnanec má k firmě a zároveň i k současným zaměstnancům vybudovaný vztah.

Nevýhodou při této volbě je samozřejmě neznalost základů andragogiky a absence zkušeností v oblasti vzdělávání druhých, respektive dospělých. S tím jsou spojeny finanční a časová náročnost na vyškolení lektora.

Z krátkodobého hlediska je samozřejmě využívání externích zdrojů vzdělávání finančně i časově méně náročné než vzdělávání interními lektory, jelikož řeší okamžitou potřebu vyškoleného lektora. Z pohledu dlouhodobého, je vzdělávání interními lektory daleko výhodnější. Jak již bylo uvedeno, zaškolení kvalitního lektora stojí přibližně 54 830 Kč, ale jejich efektivita pro firmu je mnohem vyšší. Navíc s rostoucími znalostmi a zkušenostmi lektora budou růst i jeho vzdělávací schopnosti, které pozitivně ovlivní zaměstnance a tím celou firmu, v podobě loajality, sdílených firemních hodnot a kultury. Lektor bude schopen lépe předávat své znalosti a zkušenosti. Pokud se M.L.S. Holice rozhodne transformovat



vlastního zaměstnance na lektora, může realizovat školení zaměřené i na odbornost zaměstnanců aniž by využívala pouze externích školitelů, což by bylo určitě obrovským přínosem.

Jak již bylo zmíněno, disponuje mnoha zkušenými a po odborné stránce vzdělanými zaměstnanci, kteří by jejich znalosti mohli předávat dále. Z finančního hlediska firma na odborné vzdělávání vynaložila za rok 2014 - 591 310 Kč, v dlouhodobém měřítku by se jí tato částka využitím interních lektorů razantně snížila. Další možností využití interních lektorů je pro vzdělávání v oblasti IT, za které vynaložila M.L.S Holice v roce 2014 - 248 400 Kč. Společnost M.L.S. Holice je sice výrobní firma, to znamená, že nedisponuje mnoho zaměstnanci s vynikajícími znalostmi v oblasti informačních technologií. Nelze tedy mluvit o eliminaci veškerých nákladů vynaložených na externí školitele IT. Na druhou stranu určitě má takové zaměstnanci, kteří ovládají například znalost MS Office na pokročilejší úrovni. Bylo možné je využít například pro školení základních dovedností pro práci s MS Office. Jako poslední ze zkoumaných oblastí, ve které by bylo určitě možné využít interní lektory, je jazyková oblast vzdělávání. Na tuto oblast bylo za rok 2014 vynaloženo 1 088 602 Kč. Vybrat vhodného lektora na tuto oblast vzdělávání, bude samozřejmě nejtěžší. V případě výběru lektora z vlastních řad zaměstnanců se bude s největší pravděpodobností jednat buď o manažera úseku, vedoucího oddělení nebo v některých případech specialistu/referenta. Jejich znalost anglického jazyka by se měla podle kritérií pohybovat na úrovni B2-C1. V takových případech by se dalo využít těchto zaměstnanců, pro učení základní úrovně angličtiny A1-A2. Cílová skupina zaměstnanců, pro které by se dali tito lektoři využít, jsou především dělníci specialisté. Samozřejmě se nevylučuje i lepší úroveň znalosti anglického jazyka. Pokud by M.L.S. Holice měla někoho takového k dispozici a byl ochotný tuto činnost vykonávat, mohla by vzdělávat i na vyšší úrovni, než A1-A2. Interního lektora jazykového vzdělávání bude pravděpodobně nejobtížnější, protože jazykové vzdělávání je nejvíce časově náročné. Nejlépe by bylo vybrat zaměstnance z takové pracovní pozice, jejíž případná absence po čas školení bude pro společnost M.L.S Holice nejvíce akceptovatelná.

Samozřejmě využití interních lektorů může být i v dalších oblastech vzdělávání, například ve školení kvality, školení výrobních procesů a postupů, školení interních procesů jako je hodnocení zaměstnanců. Dále by bylo možné školit bezpečnost práce, v tomto případě není myšleno BOZP, ale jde o bezpečnost na pracovišti. Například, přijdu na pracoviště, nasadím si bezpečnostní brýle. Cílem činností interních lektorů by bylo zaškolit nové zaměstnance, případně oživit tyto znalosti u zaměstnanců stávajících.

Pokud se M.L.S. Holice rozhodne realizovat toto doporučení nebo využít alespoň některých myšlenek uvedených v průběhu práce, je důležité, aby se zaměřila na určité zásady, které je potřeba při výběru interního lektora z vlastních zaměstnanců dodržovat.

### **Zásady nutné při výběru interních lektorů z vlastních zaměstnanců**

#### **Zásada číslo 1 - odborná úroveň**

Výhodou interního lektora vybíraného z vlastních zaměstnanců je, že firma M.L.S. Holice má přehled, jak je na tom zaměstnanec po odborné stránce. To znamená, jaké úrovni dosahuje. Podle úrovně odborných znalostí, se bude odvíjet cílová skupina, kterou bude vzdělávat. M.L.S. Holice se může rozhodnout, buď si prvně stanoví, jakou cílovou skupinu chce vzdělávat. Od toho se odvíjí úroveň odbornosti, jakou bude od zájemců o pozici lektora vyžadovat. Druhou možností je, že si prvně udělá průzkum, kdo by měl o danou pozici zájem a podle toho zjistí jakou úroveň odbornosti má zájemce mít, potažmo jaké zaměstnance by mohl vzdělávat.

#### **Zásada číslo 2 - Ochota**

Potenciální adepty na roli interního lektora, by měla hledat formou dobrovolného přihlášení nebo oslovením vytypovaného vhodného zaměstnance. Společnost M.L.S. Holice si vede záznamy o svých zaměstnancích. Má tedy možnost v případě nedostatečného zájmu dobrovolníků, aby si vhodného kandidáta vybrala sama, podle informací sesbíraných o svých zaměstnancích. V případě oslovení zaměstnance, který byl vybrán na základě sesbíraných informací, by neměl být do role lektora nucen, ale vhodnými argumenty přesvědčen k jeho dobrovolnému souhlasu. Důležité je, aby zaměstnance do pozice interního lektora neurčovala direktivně. V případě nedobrovolného dosazení by mohlo dojít k „bojkotování“ činnosti ze strany zaměstnance a to nejen během jeho vlastního vzdělávání (kurzu lektorství), ale i následného vzdělávání ostatních zaměstnanců společnosti M.L.S. Holice. Výsledkem by byl špatný lektor a jeho činnost by neměla ekonomicky přidanou hodnotu, ba naopak by byla ztrátová.

#### **Zásada číslo 3 - Motivace**

S ochotou vykonávat činnost lektora úzce souvisí motivace. Samozřejmě je důležité, aby měl zaměstnanec vnitřní motivaci. Aby se chtěl tuto činnost naučit, měl chuť se vzdělávat, neustále se rozvíjet a pokud možno mu přinášela pocit seberealizace. Na druhou stranu by se měla projevit i motivace vnější, tedy ze strany společnosti M.L.S. Holice. Činnost interního lektora bude zaměstnanec vykonávat s největší pravděpodobností navíc, ke své stávající práci, je tedy na místě, aby za ni byl v odpovídající míře navíc odměněn. Určitě by se mělo jednat o finanční ohodnocení, ale mohly by zaměstnanci být nabídnuty i další benefity,

kteřé by například jinak neměl možnost získat. Případně o možnost využívat jeho stávající benefity ve větší míře. Samozřejmě se může jednat o kombinaci několika složek odměňování. To už záleží na společnosti M.L.S. Holice, jak si tuto pozici bude cenit a jak moc bude chtít zaměstnance motivovat. A taky je vhodné zjistit, co by zaměstnance motivovalo nejvíce. Ne vždy se totiž jedná pouze o hmotné formy odměňování.

#### **Zásada číslo 4 - uvědomění si důležitosti této role**

Pokud se rozhodne společnost M.L.S. Holice vytvořit v organizaci pozici interního lektora, je zjevné, že si uvědomuje možný přínos a důležitost této role v jejich firmě. To je samozřejmě potřeba, ale na druhou stranu je nutné, aby si význam a přínos této role uvědomili i všichni zaměstnanci. Jestliže bude celood organizačně pozice lektora uznávána, posílí to nejen zájem o tuto roli, ale celkově pocit seberealizace z jejího vykonávání. V závislosti na tom vzroste respekt z daného lektora a vzdělávání zaměstnanci nebudou brát vzdělávání pouze jako povinnou účast, ale jako možnost pro jejich a zároveň i celkový rozvoj organizace.

#### **Zásada číslo 5 - charakteristika lektora**

Charakteristikou je hlavně myšleno, jakými osobnostními předpoklady, vlastnostmi a schopnostmi by měl zaměstnanec disponovat a na ty by se měl M.L.S. Holice při vyhledávání zaměřit. Jedná se především o to, aby byl respektovanou osobností, působil autoritativně, dokázal motivovat, předávat informace, byl flexibilní, tvořivý, uměl zachovat chladnou hlavu, optimistický, dodržoval etické zásady, rozhodný, uměl zaujmout, psychicky odolný, měl zájem o neustálý rozvoj, znalosti, dovednosti, uměl pracovat s lidmi, mít adekvátní odbornost, byl přátelský, atd.

#### **Zásada číslo 6 - kompetence a profil lektora**

S charakteristikou lektora jsou úzce spjaty kompetence a lektorův profil. V podstatě se jedná o ucelený přehled informací a požadavků na lektora. Vzhledem k tomu, že se jedná o zaměstnance, kteří nemají žádné lektorské zkušenosti, bude absolvovat vzdělávací kurz na lektora, dalo by se říci, že jde o profil účastníka vzdělávací akce. Ten by měla společnost M.L.S. Holice při hledání uchazečů poskytnout na místo, ke kterému mají přístup všichni zaměstnanci. Navrhoval bych vytvořit požadavek na pracovní místo lektora a umístit jej na nástěnku k pracovním nabídkám, které aktuálně společnost M.L.S. Holice nabízí. Ty se nachází v hlavní hale, která je u vstupu do budovy společnosti, takže se o této pozici může informovat naprosto každý. Jelikož se jedná o výběr ze zaměstnanců, kteří nemají doposud lektorské zkušenosti, budou kompetence (profil uchazeče a profil absolventa) poněkud odlišné. V případě profilu absolventa lektora se jedná především o soubor kompetencí, znalostí, vlastností, zkušeností atd. potřebných pro vykonávání této pozice. V podstatě se

jedná o finální podobu zaměstnance po absolvování lektorského kurzu, kde se naučí všechno potřebné pro vykonávání této činnosti. Ten je blíže popsán v kapitole 4.11. Samozřejmě se tyto kompetence mohou lišit a záleží především na společnosti M.L.S. Holice, jaké bude mít požadavky. V rámci doporučení této diplomové práce jsou navrženy tyto požadavky na kompetence uchazeče:

- zájem o celoživotní vzdělávání,
- schopnost plánovat a organizovat práci,
- být kreativní,
- flexibilní,
- ochotný a vstřícný pomáhat lidem,
- schopnost pracovat samostatně,
- schopnost vést lidi a řešit problémy,
- schopnost spolupracovat a kooperovat,
- mít aktivní přístup,
- zvládat zátěž,
- být inovativní,
- orientovat se v informacích,
- být komunikativní.

#### **Zásada číslo 7 - naučit se s lektorem spolupracovat**

V neposlední řadě je potřeba, aby se společnost M.L.S. Holice naučila s lektorem pracovat a poskytla lektorovi potřebný prostor pro osobní vzdělávání. Dále po vyškolení daného zaměstnance na lektora, by mu měla poskytnout co možná nejvíce informací, které usnadní jeho práci a zároveň si stanovit společné cíle v rámci poslání a strategického rozvoje. Rovněž je nutné, aby lektor věděl informace o vzdělávané skupině zaměstnanců, aby mohl efektivněji zacílit své snažení.

#### **Zásada číslo 8 - desatero**

Co by rozhodně bylo v zájmu společnosti a pochopitelně by to vylepšilo i pohled na lektora, je „desatero“ dobrého lektora. Každý správný lektor i zaměstnanci společnosti M.L.S. Holice, by se tímto desaterem měli řídit. Jedná se o modifikaci desatera z kapitoly 4.12. Pro potřeby společnosti M.L.S. Holice by bylo vhodnější formulaci jednotlivých bodů drobnými změnami upravit. Například takto:

1. Kvalitní lektor je vždy čestný ve vztahu ke společnosti M.L.S. Holice a všem jejích zaměstnancům. Striktně dodržuje etický kodex společnosti a další dohodnutá pravidla.
2. Lektor je uznávaná, respektovaná osobnost a odborník s komplexními a aktuálními poznatky v oboru, ve kterém působí.
3. Lektor vykonává svou práci s radostí a vnímá ji jako poslání. Za každé situace se chová přátelsky. Snaží se pokaždé vyjít vstříc a jednat co možná nejvíce empaticky. Je autoritou, která vede a povzbuzuje zaměstnance společnosti M.L.S. Holice. Jedná předvídavě a kreativně a je schopen improvizovat.
4. Lektor dbá o svou neustálý rozvoj a aktualizuje své lektorské a odborné kompetence. Účastní se vzdělávacích a rozvojových akcí a studuje odborné zdroje.
5. Lektor přijímá supervizi své práce jako cestu ke kvalitě.
6. Lektor analyzuje a respektuje potřeby společnosti M.L.S. Holice a to nejen v rámci své odbornosti a zadání, ale i zkušeností a znalostí. Vždy se snaží dosáhnout všech cílů, které se zavázal splnit.
7. Lektor se aktivně se podílí na přípravách vzdělávacích procesů, realizaci a evaluaci vzdělávání ve společnosti M.L.S. Holice.
8. Lektor zná širokou škálu metod a technik vzdělávání a využívá je s ohledem na obsah, cíle a zaměstnance společnosti M.L.S. Holice.
9. Lektor společnosti M.L.S. Holice, pracuje vždy týmově.
10. Lektor společnosti M.L.S. Holice šíří a podporuje dobré jméno společnosti a to nejen svým vystupováním, chováním a profesionalitou.

## **E-learning**

Poslední myšlenka, jak by bylo možné vylepšit proces vzdělávání ve společnosti M.L.S. Holice, je zavedením e-learningu. Tato metoda je vhodná spíše pro technicko-hospodářské pracovníky, vedoucí, mistry, manažery a specialisty, kteří využívají při své práci na pracovišti počítač. E-learningem by bylo možné vzdělávat například zákonné školení BOZP. Zaměstnanci by absolvovali školení interaktivní formou, aniž by byli nuceni opustit své pracoviště. Navíc by ho mohli absolvovat v čase, který by jim vyhovoval. Nebylo by tedy nutné školit tyto zaměstnance skupinově, ale každý by jej mohl absolvovat individuálně. Společnost M.L.S. Holice, by pouze vymezila mezní termín, ve kterém by všichni tito zaměstnanci daný e-learningový kurz absolvovali.

*Výhody:* každý zaměstnanec by školní absolvoval vlastním tempem, časová úspora, možnost zůstat na svém pracovišti, není potřeba školitele, ušetření nákladů.

*Nevýhody:* absence osobního kontaktu se školitelem, možnost cenové náročnosti spojené s nákupem IT technologií, popřípadě přípravě programů.

## 6 Závěr

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, je pro každý podnik jedním z klíčových procesů strategického rozvoje organizace. Je tomu tak především proto, že zaměstnanci jsou pro každou organizaci nejcennějším zdrojem, který obsahuje velký potenciál v podobě lidského a intelektuálního kapitálu. Pro využití toho potenciálu je však nutné své současné zaměstnance rozvíjet. K tomu je potřeba, aby všechny systémy a procesy vzdělávání byly nastaveny co nejlépe a pokud možno co nejefektivněji. Tomuto se věnuje především druhá kapitola, která popisuje, jak by takový proces měl správně vypadat.

Charakteristika a analýza procesu vzdělávání ve společnosti M.L.S. Holice, spol. s.r.o., je obsažena v kapitolách tři a čtyři. Během této analýzy bylo zjištěno, že M.L.S. Holice si uvědomuje přínosy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Tomu odpovídá i úroveň daného procesu vzdělávání, který je v této společnosti na vynikající úrovni. Je tedy možné říci, že úsek personalistiky spolu s managementem a dalšími pracovníky, kteří na procesu vzdělávání podílejí, odvádí dobrou práci. Ať už se jedná o proces plánování, realizaci nebo vyhodnocování vzdělávání. Vzdělávání zaměstnanců jako takové, funguje dobře a v dobré kvalitě, nedošlo tedy k odhalení žádných zásadních nedostatků, které by bylo nutné opravit. I přesto byla navržena doporučení, která by byla pro společnost M.L.S. Holice přínosem. Tato doporučení, neslouží jako korekce, ale je nutno je brát spíše jako návrh na vylepšení daného procesu.

Pro vylepšení, bylo navrženo využití interních lektorů a e-learningu. Tyto metody vzdělávání zaměstnanců, by byly pro společnost M.L.S. Holice určitě přínosné. Jednak z hlediska ekonomického v podobě úspory vynaložených nákladů v dlouhodobém období, tak i z hlediska efektivnějšího rozvoje vlastních zaměstnanců. Interní lektori se starají nejen o samotné vzdělávání, ale podílí se i na tvorbě plán, výběru metod atd. Mají tedy mnohem lepší přehled o cílech M.L.S. Holice, na rozdíl od externích dodavatelů vzdělávacích kurzů.

Veškeré přínosy a důvody, proč byla tyto dvě vylepšení navrhnutá, jsou podrobně popsány v kapitole doporučení. Na základě těchto skutečností je možné říci, že cíl diplomové práce byl splněn.

Celá tato diplomová práce byla psána nejen proto, aby objasnila důležitost vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v každé společnosti, ale také aby přispěla ke zkvalitnění systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti M.L.S. Holice, spol. s.r.o. Současně věřím, že implementací navržených opatření, se podaří uvedené společnosti efektivně zkvalitnit a ekonomicky zhodnotit celý proces vzdělávání.

## Seznam použité literatury

### Monografie

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů - Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání - Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.

BĚLOHLÁVEK, F., P. KOŠŤAN a O. ŠULEŘ. *Management*. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0396-X.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada, 2010. ISBN 987-80-247-3067-7.

FOOT, Margaret and Carolline HOOK. *Introducing Human Resource Management*. 4th edition. Edinburg: Pearson Education Limited, 2005. ISBN 978-0-273-68174-8.

HARRISON, Rosemary. *Learning and Development*. 4th edition. London: CIPD, 2005. ISBN 1 84398 0509.

HAVRDOVÁ, Zuzana. *Kompetence v praxi sociální práce*. Praha: OSMIUM, 1999. ISBN 80-902081-8-5.

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.

JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘÍVÁNEK. *Velká kniha o řízení firmy - Praktické postupy pro úspěšný rozvoj*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4337-0.

JÍRA, O., J. RAMPOUCHOVÁ, a V. VESELÝ. *Základy lektorské práce*. Praha: Institut dětí a mládeže MŠMT, 2004. ISBN 80-86784-07-X.



KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

KUBEŠ, M., D. SPILLEROVÁ a R. KURNICKÝ. *Manažerské kompetence - Způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0698-9.

ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5212-9.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0405-6.

URBAN, Jan. *Ekonomie bez mýtů a iluzí - Co říká pravice a levice a jak je to doopravdy*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4132-1.

VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

WALKER, J. Alfred. et al. *Moderní personální management - Nejnovější trendy a technologie*. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0449-8.

## Elektronické dokumenty a ostatní

Actionlearning. *Co je action learning* [online]. 2010 [cit. 3. 1. 2015]. Dostupné z: <http://www.actionlearning.cz/co-je-action-learning/>

Aivd. *Asociace vydala desatera kvality* [online]. neznámý [cit. 14. 4. 2015]. Dostupné z: <http://www.aivd.cz/desatera>

Aivd. *Asociace vydala desatera kvality* [online]. neznámý [cit. 4. 4. 2015]. Dostupné z: [http://www.aivd.cz/sites/default/files/desatera\\_web.pdf](http://www.aivd.cz/sites/default/files/desatera_web.pdf)

ČNB. *Kurzy devizového trhu* [online] 2015 [cit. 15. 4. 2015] Dostupné z: [http://www.cnb.cz/cs/financni\\_trhy/devizovy\\_trh/kurzy\\_devizoveho\\_trhu/denni\\_kurz.jsp](http://www.cnb.cz/cs/financni_trhy/devizovy_trh/kurzy_devizoveho_trhu/denni_kurz.jsp)

Elseaz. *Slovník pojmů* [online]. 2015 [cit. 18. 2. 2015]. Dostupné z: <http://www.elseaz.cz/slovník/counselling/>

Hr-monitor. *Produktivita práce* [online]. 2013 [cit. 1. 2. 2015]. Dostupné z: <http://www.hr-monitor.cz/produktivita-prace>

Hr-monitor. *Výdaje na vzdělávání* [online]. 2014 [cit. 1. 1. 2015]. Dostupné z: <http://www.hr-monitor.cz/vydaje-na-vzdelavani>

Ihned. *Kariera: Co přináší vzdělávání zaměstnanců zaměstnavatelům* [online]. 2009 [cit. 30. 12. 2014]. Dostupné z: <http://kariera.ihned.cz/c1-39114120-co-prinasi-vzdelavani-zamestnancu-zamestnavatelum>

Ihned. *Kariera: Firmy na školeních nešetří, ale výdaje více promýšlejí* [online]. 2014 [cit. 30. 12. 2014]. Dostupné z: <http://archiv.ihned.cz/c1-63163570-firmy-na-skolenich-nesetri-ale-vydaje-vice-promysleji>

Ihned. *Kariera: Vzdělávání jako prostředek vedoucí ke spokojenosti klientu* [online]. 2012 [cit. 2014-30-12]. Dostupné z: <http://kariera.ihned.cz/c1-55655770-vzdelavani-jako-prostredek-vedouci-ke-spokojenosti-klientu>

Ihned. *Probyznysinfo: Jaké jsou trendy rozvoje vzdělávání, cíle, metody a hodnocení výsledku* [online]. 2012 [cit. 30. 12. 2014]. Dostupné z: <http://probyznysinfo.ihned.cz/c1-57771350-jake-jsou-trendy-rozvoje-vzdelavani-cile-metody-a-hodnoceni-vysledku>

Interní dokumenty společnosti M.L.S. Holice, spol. s.r.o.

Jobs. *Poradna: Je pro vás trainee program to pravé* [online]. 2012 [cit. 1. 3. 2015]. Dostupné z: <http://www.jobs.cz/poradna/je-pro-vas-trainee-program-to-prave/>

KLEMENT, Petr. *Zavádění systému interních lektorů v outsourcingové firmě*. Olomouc, 2014. Magisterská diplomová práce. Filozofická fakulta, Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie.

Lmc. *Tiskové zprávy: Čtvrtina zaměstnanců se vzdělává v očekávání zvýšení platu* [online]. 2013 [cit. 1. 1. 2015]. Dostupné z: <https://www.lmc.eu/tiskove-zpravy/jobs-cz-ctvrtina-zamestnancu-se-vzdelava-v-ocekavani-zvyсени-platu-133>

Managementmania. *E-learning* [online]. 2013 [cit. 1. 2. 2015]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/e-learning>

PALÁN, Zdeněk. *Základy andragogiky*. Praha: Grada, 2002.

POCHMANOVÁ, Hana. *Kompetence lektora*. Olomouc, 2012. Diplomová práce. Univerzita Palackého, Filozofická fakulta, Katedra sociologie a andragogiky.

Rpic-vip. *AKADEMIE SPIRIT - rozvoj učících se organizací v Moravskoslezském kraji* [online]. 2013 [cit. 14. 4. 2015]. Dostupné z: <http://www.rpic-vip.cz/aktualni-projekty/akademie-spirit---rozvoj-ucicich-se-organizaci-v-moravskoslezskem-kraji/>

Rpic-vip. *LEKTOR interního vzdělávání* [online]. neznámý [cit. 14. 4. 2015]. Dostupné z: <http://www.rpic-vip.cz/soubor/lektor-a-profi.pdf?id=181>

Slideshare. *Měření efektivity vzdělání* [online]. 2013 [cit. 27. 2. 2015]. Dostupný z: <http://www.slideshare.net/CEINVE/mereni-efektivit-vzdelavani>

Státní úřad inspekce práce. *O nás - Legislativa* [online]. 2015 [cit. 15. 4. 2015]. Dostupné z: <http://www.suip.cz/o-nas/legislativa/>

Světproduktivity. *Budování interních lektorů ve výrobních firmách* [online] 2012 [cit. 14. 4. 2015]. Dostupné z: [http://www.svetproduktivity.cz/clanek/budovani\\_internich\\_tymu\\_lektoru\\_ve\\_vyrobnich\\_firmach.htm/](http://www.svetproduktivity.cz/clanek/budovani_internich_tymu_lektoru_ve_vyrobnich_firmach.htm/)

Univerzita Karlova. *Výroční zpráva o činnosti 2013* [online]. 2013 [cit. 1. 3. 2015]. Dostupné z: <http://www.cuni.cz/UK-4054.html>

Zákony ČR. *Přehled platných právnických předpisů v České republice od roku 1945  
vydaných ve Sbírce zákonů-aktuální znění zákonů platné k 15. 4. 2015.* [online]. 2015  
[cit. 15. 4. 2015]. Dostupné  
z: [http://www.zakonycr.cz/?akce=free&akcekrok=free\\_prehled&edit=2014](http://www.zakonycr.cz/?akce=free&akcekrok=free_prehled&edit=2014)>

## **Seznam zkratk**

BOZP - bezpečnost a ochrana zdraví při práci

IT - informační technologie

M.L.S. - Moteurs leroy somer

TH - technicko-hospodářství

## Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

### Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 24. dubna 2015



Bc. Dušan Tkadlec

## **Seznam příloh:**

Příloha č. 1

Příloha č. 2

## Příloha č. 1

### HODNOCENÍ VZDĚLÁVACÍ AKCE (bezprostředně po skončení vzdělávací akce)

Jméno účastníka: .....

Os. číslo, středisko: .....

Název školení: .....

Termín školení: .....

Školící organizace/lektor: .....

Místo konání: .....

Hodnocení absolvovaného školení:

(stupnice: 1- nejméně; 5 – nejvíce)

1.	Obsah školení (byl odpovídající?)	1	2	3	4	5
2.	Rozsah školení (byl dostačující?)	1	2	3	4	5
3.	Organizace školení	1	2	3	4	5
4.	Přístup a úroveň lektora	1	2	3	4	5
5.	Přizpůsobení lektora požadavkům	1	2	3	4	5
6.	Srozumitelnost a zajímavost	1	2	3	4	5
7.	Poskytnuté materiály	1	2	3	4	5
8.	Přínos a využití školení v praxi	1	2	3	4	5

Další návrhy a připomínky ke školení:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Datum předání na úsek personalistiky:

podpis:



## Příloha č. 2

### HODNOCENÍ DODAVATELE (vychází z hodnocení vzdělávací akce)

Název akce .....

Termín: .....

Školící organizace/lektor: .....

Místo konání: .....

Hodnocení: prům. Hodnota

- |                                      |                      |
|--------------------------------------|----------------------|
| 1. Obsah školení (byl odpovídající?) | <input type="text"/> |
| 2. Rozsah školení (byl dostačující?) | <input type="text"/> |
| 3. Organizace školení                | <input type="text"/> |
| 4. Přístup a úroveň lektora          | <input type="text"/> |
| 5. Přizpůsobení lektora požadavkům   | <input type="text"/> |
| 6. Srozumitelnost a zajímavost       | <input type="text"/> |
| 7. Poskytnuté materiály              | <input type="text"/> |
| 8. Přínos a využití školení v praxi  | <input type="text"/> |

---

Celkový průměr

Hodnotící stupnice: 5 – plně vyhovuje	<input type="text"/>
4 – vyhovuje	<input type="text"/>
3 – splňuje částečně	<input type="text"/>
2 – nesplňuje požadavky	<input type="text"/>
1 – kritická situace (zcela nevyhovuje)	<input type="text"/>

Hodnocení provedeno dne:

Podpis ÚP: